



PALKANLASKENNAN UUSIEN ASIAKASSUHTEIDEN HALLINTA JA KEHITTÄMINEN

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Susanna Nousiainen			
Työn nimi Palkanlaskennan uusien asiakassuhteiden hallinta ja kehittäminen			
Päiväys	27.11.2014	Sivumäärä/Liitteet	41+6
Ohjaaja(t) Liisa Martikainen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Trust Accounts TKG Oy			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Asiakassuhteiden hallinnalla ja kehittämisellä on merkittävä vaikutus tilitoimiston palveluiden tuottamiseen. Etenkin asiakassuhteen alussa, tilitoimistolla on erinomainen mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaiseksi uusi asiakkuus muodostuu, sillä tällöin sovitaan palvelun tuottamiseen liittyvistä säännöistä. Tehokkaalla vuorovaikutuksella ja yhteistyöllä on tässä vaiheessa suuri merkitys. Avoimella viestinnällä voidaan saavuttaa molemminpuolista hyötyä palvelun tehokkuuteen sekä asiakassuhteen kestävyYTEEN.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiannon tehneen tilitoimisto Trust Accounts TKG Oy:n palkanlaskennassa havaittuja ongelmakohtia asiakassuhteen alkuvaiheessa. Kehittämistyön tavoitteena oli lisätä asiakkaan ja tilitoimiston vuorovaikutusta ja kehittää yhteistyötä. Kehittämistoimena laadittiin ja suunniteltiin kaksi erilaista ohjeistusta palkanlaskennan uusien asiakkuuksien hallinnan ja kehittämisen tueksi. Palkanlaskijoiden ohjeistuksen tarkoituksena oli saada koottua piilevä tieto koko yrityksen käyttöön perehdytyksen ja palkanlaskennan suorittamisen tueksi. Ohjeistus pohjautui yrityksen käytössä olevaan palkanlaskentaohjelmistoon. Asiakkaille jaettavan oppaan tavoitteena oli tarjota tilitoimiston asiakkaille tietoa palkanlaskennasta ja siitä, miten he voivat osallistua palvelun tuottamiseen. Oppaan tavoitteena oli myös motivoida asiakkaita osallistumaan aktiivisesti yhteistyöhön asiakkuuden ja palvelun tuottamisen kehittämiseksi. Oppaalla haluttiin varmistaa, että asiakkaat ymmärtävät, mitä palvelun tuottaminen heiltä edellyttää ja miten he voivat vaikuttaa palvelun tehokkaaseen tuottamiseen. Asiakkaille jaettavalla oppaalla haluttiin myös markkinoida tilitoimiston tarjoamaa palkanlaskentapalvelua.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys käsitteli asiakkuuksien hallintaa, keskittyen lähinnä asiakkuuksien kehittämiseen asiakkuuden syntymisen vaiheessa, sekä palkanlaskenta-alaa ulkoistamisen näkökulmasta. Kehittämistyöhön liittyvä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, koska ohjeistukset laadittiin juuri toimeksiannon tehneen tilitoimiston ja tämän palkanlaskennan asiakkaiden käyttöön. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelulomake, sillä tarkoitus oli kerätä yrityksen palkanlaskijoissa piilevä asiakastieto koko yrityksen käyttöön. Haastattelut suoritettiin yrityksen sisällä.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, mihin suurimmat kehittämisongelmat liittyivät ja mitkä työvaiheet aiheuttivat palkanlaskijoille laskuttamatonta työtä. Eniten aikaa veivät asiakkaan palkanlaskennan tietojen kyseleminen sekä uuden yrityksen perustamisen työvaiheet palkanlaskentaohjelmistolla. Merkittävin ongelma liittyi asiakkaan vähäiseen ymmärrykseen palkanlaskennasta. Tuloksista ilmeni, että yrityksen käytöstä puuttui kokonaan asiakkaan perehdytys sekä palkanlaskennan aloitusprosessien työkuvaus. Nämä aiheuttivat aikaa vievää työtä palkanlaskijoille. Kehittämistoimen tavoitteena oli luoda perehdytykseen työvälineet, jotta palkanlaskennan aloitus hoituisi sujuvasti ja tehokkaasti.</p>			
<p>Avainsanat</p> <p>Palkanlaskenta, asiakkuuksien kehittäminen, asiakassuhteiden hallinta, palkanlaskennan ulkoistaminen</p>			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Susanna Nousiainen			
Title of Thesis Developing Payroll Customer Relationship Management			
Date	27.11.2014	Pages/Appendices	41+6
Supervisor(s) Liisa Martikainen			
Client Organisation /Partners Trust Accounts TKG Oy			
<p>Abstract</p> <p>Customer relationship management and its development have a significant impact on an accounting firm and provision of services. Especially at the beginning of a customer relationship when the conditions of the customer relationship are established, the accounting company has an excellent opportunity to have an influence on the customer relationship and its development process. With open communication, both parties can achieve mutual benefits in form of the efficiency of the service and the sustainability of the customer relationship.</p> <p>The aim of this thesis was to solve problems related to the payroll calculations and perceived at the early stages of customer relationships at Trust Accounts TKG Ltd, the accounting company commissioning the study. The aim was to increase interaction between the clients and accounting firm and develop co-operation. The development measure was to conceive and design two different guidelines to support the payrolls new customer relationship management. The primary aim of the first guide book was to gather hidden information and make it an asset in the orientation of personnel and in payroll calculations. Payroll guidelines were based on the payroll software that was used in the company. The aim of the customers' guide was to provide information to the customers about the accounting firm's payroll services and how they can participate in providing the service. The guide also aimed to motivate customers to make them actively participate in developing customer relationship and services. The guide was intended to ensure that customers understand what the provision of the service requires and how they may affect the effective provision of the service. The purpose of the guide was also to market the accounting firm's payroll services.</p> <p>The theoretical framework deals with customer relationship management, focusing mainly on development of new customer relationship as well as outsourcing of payroll. Development work was undertaken through a qualitative case study, since the guidelines were drawn up for the use of the commissioning firm and its payroll customers. A questionnaire was used as the research method because the purpose was to gather the hidden knowledge of the accountants of the firm for the company's use.</p> <p>The study showed what the major problems were related to and which operations caused uninvoiced work in payroll calculations. Work phases that took most of the time were related to a customer's payroll data and loading the data into payroll software. The main problem was a customer's limited understanding of payroll. The results revealed that no orientation These caused a time-consuming job in payroll calculation. The goal of this development process was to create tools for orientation, so that payroll would start smoothly and efficiently.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Payroll, customer development, customer relationship management, outsourcing of payroll</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	8
2.1	Tutkimusongelman rajausta ja tavoitekuvaus	8
2.2	Tiedonkeruumenetelmät.....	9
3	ASIAKKUUKSIEN HALLINTA.....	12
3.1	Asiakaslähtöisyys yrityksen arvona	13
3.2	Asiakkuuden syntyminen	14
3.3	Asiakkuuksien kehittäminen	15
3.4	Asiakkuuksien kehittäminen tilitoimistoalalla	18
4	PALKANLASKENNAN ULKOISTAMINEN.....	20
4.1	TAL-laatu palkanlaskentapalveluissa	21
4.2	Taloushallintoliiton PHT-opas.....	23
4.3	Palkanlaskentapalvelun aloitus	24
4.4	Palkanlaskentaprosessin määritelmä.....	25
4.5	Tilitoimistokohtaiset palkanlaskennan ohjeet.....	26
5	TYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET	28
5.1	Haastattelujen analysointi ja johtopäätökset	28
5.2	Tuloksista ohjeistuksiin.....	29
6	YHTEENVETO JA POHDINTA	33
6.1	Ohjeistusten vaikutukset palkanlaskennan kehittämiseen	33
6.2	Kehittämisprosessin arviointi.....	35
6.3	Oman tekemisen ja oppimisen arviointi	38
	LÄHTEET	40
	LIITE 1: HAASTATTELULOMAKE TOIMITUSJOHTAJALLE	42
	LIITE 2: HAASTATTELULOMAKE PALKANLASKIJOILLE	43
	LIITE 3: PALKANLASKIJOIDEN OHJEISTUS	44
	LIITE 4: TRUST ACCOUNTS TKG OY – PALKANLASKENTA: OPAS ASIAKKAILLE.....	46

1 JOHDANTO

Palvelujen ulkoistaminen on kasvanut merkittävästi viime vuosien aikana. Erityisesti kasvussa ovat olleet liike-elämän erilaiset toimialat, näistä etenkin taloushallintopalveluja tarjoavat tilitoimistot. Kysynnän kasvun myötä myös tarjonta on lisääntynyt ja uusia kilpailijoita on syntynyt tilitoimistomarkkinoille. Tilitoimistoala on kokenut tämän kasvun myötä suuria muutoksia. Laadukkaan tilitoimistopalvelun tärkein osa-alue on perinteisesti liittynyt itse laskentaan ja taloudelliseen ohjeistamiseen. Lisääntynyt kilpailu on pakottanut tilitoimistot laajentamaan osaamistaan ja kehittämään toimintaansa. Tietotekniikan kehityksen myötä työprosessit ovat pitkälle automatisoituneet ja tilitoimistoissa on lähdetty keskittymään itse palvelun kehittämiseen, tavoitteena toimia enemmän neuvonta- ja konsultointitehtävissä. Asiakassuhteiden hoitamisesta ja kehittämisestä onkin tullut yksi tilitoimistojen tärkeimmistä liiketoiminnan tehtävistä.

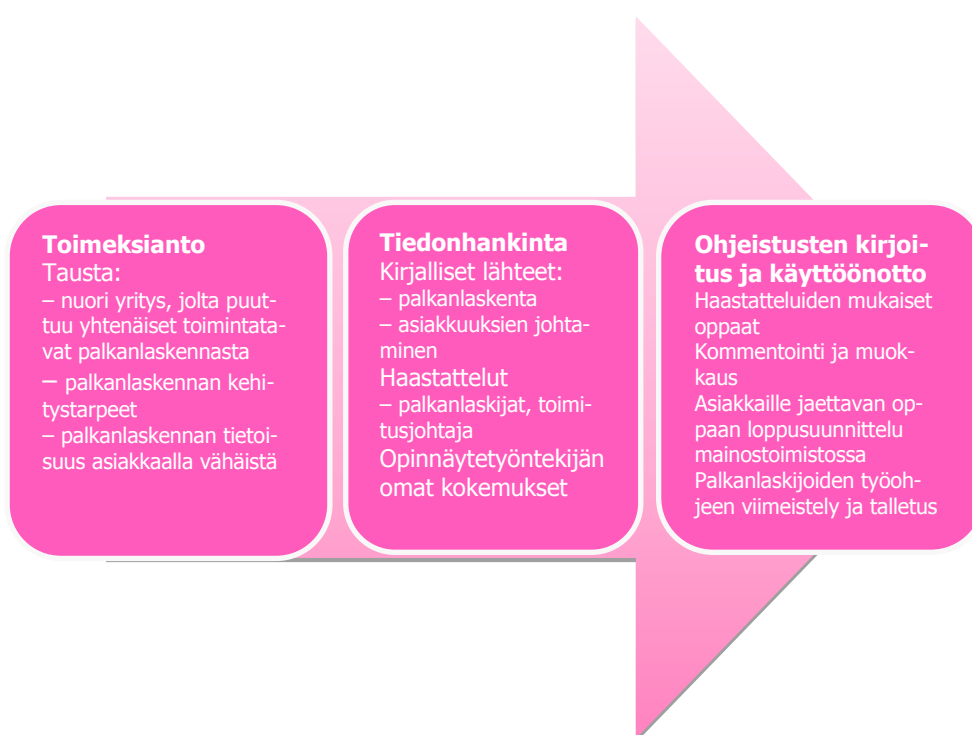
Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona taloushallinnon palveluja tarjoavalle tilitoimisto Trust Accounts TKG Oy:lle. Yritys on osa Trust Kapital Group TKG Oy konsernia, joka tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia taloushallinnon ratkaisuja. Tilitoimiston palveluvalikoimaan kuuluu kirjanpidon ja erilaisten asiantuntijapalveluiden lisäksi myös palkanlaskenta. Nuoren, vuonna 2012 perustetun, tilitoimiston palkanlaskennassa nähtiin eniten kehittämisen tarvetta, sillä osana palveluvalikoimaa palkanlaskenta oli vielä uusi ja kehittämisvaiheessa. Yrityksen alkuvuotena palkanlaskentaa hoitivat kirjanpitäjät. Erillinen palkanlaskentatiimi alkoi muodostumaan lokakuussa 2013 uuden toimitusjohtajan toimesta. Taustalla vaikutti halu kehittää toimintaa selkeämmäksi jokaisen keskittyessä omaan osaamiseensa. Tavoitteena toiminnan uudelleen järjestämisellä oli tukea haluttua ammattitaitoisen ja laadukkaan palveluntarjonnan lupausta.

Työn aloitushetkellä tilitoimiston henkilöstö koostui 20 työntekijästä, joista palkanlaskijoita oli kolme. Jokaisella palkanlaskijalla on erilaiset koulutukset ja työkokemukset taustanaan. Yrityksen toimistot sijaitsevat Kuopiossa sekä Oulussa, mutta palkanlaskenta on painottunut Kuopion toimipisteelle. Palkanlaskennan asiakkuuksia oli eri toimialoilta, pääasiassa pieni ja keskisuuria yrityksiä. Kehittämistyön taustalla vaikutti halu edistää yrityksen palkanlaskennan asiakkuuksien kehittymistä. Työn tavoitteena oli kehittää toimeksiannon tehneen tilitoimiston palkanlaskennan aloitukseen liittyviä prosesseja yhtenäisemmiksi lisäämällä palkanlaskentapalvelun molempien osapuolien, asiakkaan sekä palkanlaskijan, tietoa ja yhteistyötä.

Tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa kaksi erilaista ohjeistusta tilitoimiston palkanlaskennan tueksi. Ensimmäisen ohjekirjan tarkoituksena oli luoda selkeät ja yhtenäiset ohjeistukset palkanlaskijoille palkanlaskennan aloitusta varten. Toisen ohjekirjan tarkoituksena oli suunnitella yrityskuvaan tukeva palkanlaskennan perehdytysopas uusille asiakkaille, tavoitteena perehdyttää asiakasta hallitummin ja tasalaatuisemmin palkanlaskennasta heti asiakassuhteen alussa. Uskottiin, että lisäämällä tietoa sekä yhteistyötä asiakkaan ja palkanlaskijan välillä palkanlaskennan sujuvuus ja asiakaspalvelun laatu paranisi. Haastatteluilla (Liite 1; Liite 2.) suoritettulla tutkimuksella selvitettiin, mitä tilitoimiston palkanlaskennan asiakkaalle tulisi heti sopimushetkellä kertoa, jotta palkanlaskennan aloitus olisi mahdollisimman sujuvaa ja tehokasta. Muita tiedonhankinnan välineitä olivat omat kokemukseni

ja havainnoinnit sekä useat keskustelut palkanlaskijoiden sekä muun yrityksen henkilöstön kanssa. Näiden tietojen avulla koottiin kaksi erilaista ohjekirjaa, joiden tavoitteena on tehdä asiakassuhteen alkaminen mahdollisimman helpoksi ja saumattomaksi niin palkanlaskijoiden kuin myös asiakkaiden näkökulmasta.

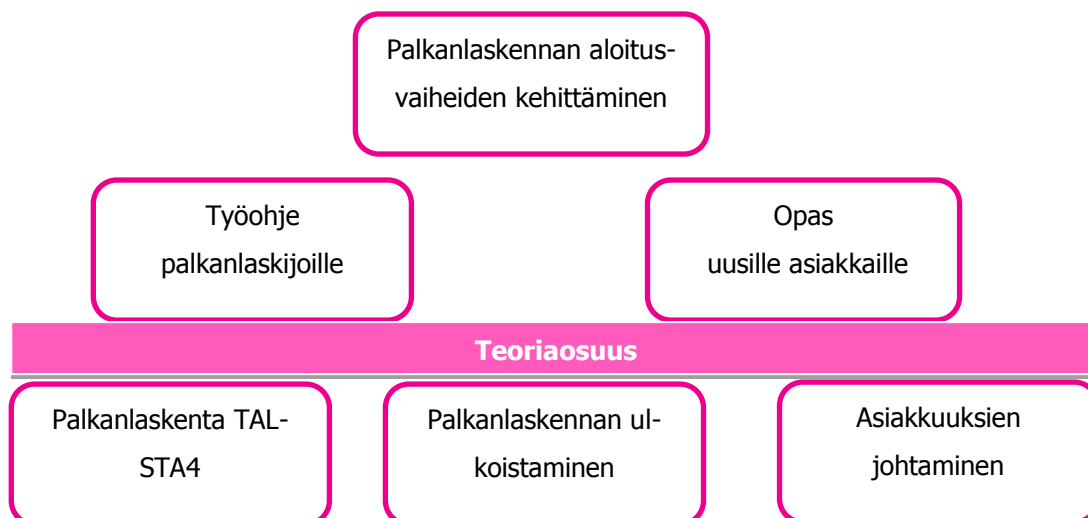
Asiakkaille jaettavan oppaan lopullinen ulkoasu valmistui mainostoimistossa, kun taas yrityksen sisäiseen käyttöön tulevan palkanlaskijoiden ohjeistuksen ulkoasu oli työntekijän vastuulla. Liitteeksi työhön ei lopullinen versio ehtinyt, joten liitteenä oma raakaversio (Liite 4.) Palkanlaskijoiden työohje tehtiin kokonaan yrityksen sisäiseen käyttöön. Tästä syystä ohjeistuksesta liitettiin opinnäytetyöhön vain työohjeen kansilehti ja sisällysluettelo (Liite 3). Opinnäytetyön kokonaisprosessi on kuvattu yksinkertaistettuna kuviossa 1. Työvaiheina kehittämistyössä oli ongelman selvittäminen, tiedonhankinta sekä ohjeistusten valmistaminen.



Kuvio 1. Opinnäytetyöprosessi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu asiakkuuksien johtamista, syntymistä ja kehittämistä käsittelevästä kirjallisuudesta, palkkahallinnon ulkoistamisen kuvauksesta sekä Taloushallinto-liiton näkemyksestä siitä, mitä laadukas palkanlaskentapalvelu on ja mitkä ovat palkanlaskennan vastuukysymykset ulkoistamisen yhteydessä. Opinnäytetyössä esitettyä teoriaa käsitellään asiakkuuksien syntymisen sekä kehittämisen ja asiakkaiden perehdyttämisen merkityksellisyyden näkökulmasta.

Opinnäytetyö jakaantui kahteen eri kehitystoimeen: palkanlaskijoiden työohjeistukseen sekä asiakkaalle jaettavaan perehdytysoppaaseen. Työn teoria kuitenkin käsitteli molempia työohjeistuksia. Työn kokonaisuuden hahmottaminen on havainnollistettu yksinkertaistettusti kuviossa 2.



Kuvio 2. Opinnäytetyön kokonaisuus.

Kyseessä on tapaustutkimus, jonka kohteena ovat toimeksiannon tehneen yrityksen asiakkuudet ja sen palkanlaskennan henkilökunta. Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena yksilöhaastattelulla. Haastattelut suoritettiin ainoastaan yrityksen sisällä, koska kehittämistyö kohdentui juuri toimeksiannon tehneen tilitoimiston palkanlaskijoihin ja palkanlaskennan asiakassuhteiden kehittämiseen. Tämän vuoksi myös asiakkaiden haastatteleminen rajattiin pois, koska asiakkaita haastattelella ei uskottu saavutettavan kehittämistyölle tarvittavaa hyötyä. Kehittämistyön tavoitteena on kehittää ja hallita palkanlaskennan uusien asiakassuhteiden alkamista. Tavoitteen toteutumiseksi kehittämistavaksi valittiin palkanlaskijoiden ja asiakkaiden perehdyttäminen ja toimintatavaksi kahden erilaisen ohjeistuksen laatiminen. Muut menetelmät asiakkuuksien kehittämiseksi rajattiin työn ulkopuolelle toimeksiantajan kanssa käytyjen neuvottelujen perusteella. Ohjeistukset päätettiin rajata palkanlaskennan aloitusvaiheisiin ja uusiin asiakkaisiin, jotta kehittämisprojekti pysyisi opinnäytetyölle sopivassa mittakaavassa.

Työn alkuosassa kuvataan opinnäytetyön lähtökohdat, eli työn tausta ja tavoitteet sekä toimeksiantaja. Tämän jälkeen tutustutaan asiakkuuksien johtamiseen ja kehittämiseen sekä palkanlaskennan ulkoistamiseen ja sen tuomiin vastuukysymyksiin. Tällä teoriaosuudella perustellaan, miksi asiakkuuksien kehittäminen ja asiakkaan sekä palkanlaskijan perehdyttäminen, etenkin asiakkuuden syntymisen vaiheessa, on tilitoimistolle tärkeää. Lopulta pohdinnassa tutustutaan teoria-aineiston ja kehittämistyön tulosten perusteella tehtyihin päätelmiin ja koko kehittämisprosessin arviointiin.

2 TYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön tutkimusosuus käsittelee palkanlaskennan asiakkuuksien kehittämisprosessia, joka on toteutettu Trust Accounts TKG Oy:lle. Toimeksiannon tehnyt tilitoimisto on nuori, vuonna 2012 perustettu yritys, jonka toiminta on kasvanut merkittävästi ensimmäisten vuosien aikana. Asiakassuhteiden merkitys arvostetaan yrityksessä korkealle ja sen tavoitteena on toimia nykyaikaisesti tarjoten laajaa taloushallinnon palvelukokonaisuutta, ammattitaitoisuutta ja nykyaikaista, asiakasta palvelevaa taloushallinnon korkeatasoista osaamista. Trust Accounts TKG Oy on auktorisoitu tilitoimisto ja se on perustettu osaksi Trust Kapital konsernia. Tilitoimisto kilpailee tarjoamalla asiakkailleen kokonaisvaltaisen taloushallinnon palvelupaketin, johon voidaan sisällyttää myös kaikki konsernin tarjoamat taloushallinnon ratkaisut. (Taloushallintoa hyvällä fiiliksellä 2014, 20–21.)

Seuraavaksi esitellään kehittämistyön alkuprosessia, aiheen löytymistä sekä työn taustaa ja tavoitteita. Kappaleessa käydään läpi yrityksen palkanlaskennan kehittämisingelmat ja kuinka näitä ongelmia pyritään ratkaisemaan kehittämistyön avulla. Tämän jälkeen kuvataan työn tiedonkeruumenetelmät. Analysointi ja työn toteutuksen kuvaus on luvussa 5.

2.1 Tutkimusongelman rajausta ja tavoitekuvaus

Opinnäytetyön toimeksianto on tullut tilitoimisto Trust Accounts TKG Oy:ltä. Yritys tarjoaa tilitoimistopalveluina kirjanpidon lisäksi palkanlaskentaa. Yritys on vuosien aikana kasvanut ja henkilökunta vaihtunut. Palkanlaskennan tiimi muodostuu kolmesta palkanlaskijasta, joilla jokaisella on eri koulutukset ja työkokemukset taustallaan. Palkanlaskenta on vuoden 2013 lokakuussa muodostunut erilliseksi osa-alueeksi. Tilitoimiston alkuvuosina palkanlaskenta hoitui kirjanpidon ohessa. Vasta vuoden omana palvelunaan toiminut palkanlaskenta on vielä kehittämisvaiheessa ja esimerkiksi yhtenäisen toimintatavat puuttuvat kokonaan yrityksen palkanlaskennasta. Myös asiakassopimuksissa palkanlaskenta on aikaisemmin otettu huomioon vain pienenä taloushallinnon kokonaisuutena, mutta työmäärän kasvaessa on sen huomattu tarvitsevan selkeämmän osan tilitoimiston palvelukonseptista. Ensimmäiseksi palkanlaskentaa on lähdetty muokkaamaan laskutuksen näkökulmasta. Uudessa tarjouksessa ja asiakassopimuksissa on nyt huomioitu palkanlaskenta eriteltynä eri aihealueisiinsa kustannusten kattamiseksi.

Työn aihe löytyi kyseisen yrityksen palkanlaskijoiden sekä opinnäytetyön tekijän yhteisestä kiinnostuksesta kehittää nuoren yrityksen palkanlaskennan prosesseja tämänhetkistä tehokkaammiksi. Koska olen suorittanut työharjoittelun kyseisessä yrityksessä ja jatkanut työsuhdetta palkanlaskennan parissa, oli aihe helppo valita yhdessä palkanlaskijoiden ja toimeksiantoyrityksen toimitusjohtajan kanssa, tarkoituksena kehittää palkanlaskennan prosessien lisäksi omaa osaamistani palkanlaskennassa. Kehittämistarpeita Trust Accountsin palkanlaskennassa pohdittiin yhdessä, ja huomattiin, että eniten kehitystä kaipaaisi palkanlaskennan prosesseista erityisesti palkanlaskennan aloitusvaihe. Puutteita palkanlaskennan aloituksessa havaittiin palkanlaskijoiden perehdyttämisessä, myyjien antamassa tiedossa sekä asiakkaan omassa toiminnassa.

Palkanlaskenta on yrityksessä pienin yksikkö ja tämän vuoksi jäänyt vähemmälle huomiolle laskutuksessa sekä tilitoimistosopimuksissa. Asiakastiedot asiakassuhteen aloittamista varten kerätään toimeksiantosopimusten allekirjoitusvaiheessa. Palkanlaskennan osalta tietoja on kerätty liian vähän, jonka vuoksi tietojen pääsääntöinen kerääminen jää palkanlaskijalle. Tämä vie aikaa palkanlaskennan aloittamisessa ja aiheuttaa laskuttamatonta työtä. Kehittämistyön tavoitteena on lisätä tietoa palkanlaskennasta tilitoimistosopimuksia laativille henkilöille sekä kehittää palkanlaskijoiden ja palkanlaskennan asiakkaiden välistä yhteistyötä, etenkin palkanlaskennan aloittamisvaiheessa. Tavoitteena on myös luoda yritykselle yhtenäiset ohjeistukset palkanlaskennan alkuprosessien ja perehdytyksen tueksi. Opinnäytetyön tavoitteena on pyrkiä luomaan työvälineet, joiden avulla uuden asiakkaan palkanlaskennan aloittaminen saataisiin tehokkaammaksi ja sujuvammaksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia yhtenäinen Trust Accountsin näköinen linja uusien asiakkuuksien hallinnoimiseen palkanlaskennassa. Tarkoituksena on myös tehdä yrityksen käyttöön uusille palkanlaskennan asiakkaille jaettava palkanlaskennan opas, joka auttaisi selkeyttämään asiakkaan vastuuta palkanlaskennastaan sekä helpottaisi asiakkaan ja palkanlaskijan yhteistyön aloittamista sekä jatkumista mahdollisimman saumattomasti koko asiakassuhteen ajan. Ohjeistusta varten on laadittu haastattelulomakkeet palkanlaskijoille sekä toimitusjohtajalle, jotta saadaan parempi kuva nykytilasta sekä kaikkien näkökulmat, mitkä asiat tarvitsevat kehittämistä palkanlaskennan aloittamisessa.

2.2 Tiedonkeruumenetelmät

Aineiston keräämismenetelmiä pohtiessani havaitsin, että työn tuotoksien eroavaisuuksien vuoksi täytyisi aineisto kerätä kahdella eri menetelmällä. Palkanlaskijoiden ohjeistusta varten aineisto kerättiin niin, että uuden asiakkuuden aloittamisen vaiheessa eri työvaiheet kirjattiin ylös ja näiden pohjalta valmistui ohjeistus, johon palkanlaskijat antoivat omat kommenttinsa työn eri valmistumisvaiheissa. Ohjeistus laadittiin siitä näkökulmasta, että palkanlaskennan aloituksen prosessit olisivat ohjeistuksen lukijalle täysin tuntemattomat. Palkanlaskijoilta saatujen kommenttien pohjalta ohjeistusta paranneltiin.

Asiakkaille jaettavan oppaan aineistoa varten päätin suorittaa haastattelut, jotta saataisiin mahdollisimman laaja näkökulma oppaan tarpeelle ja sen sisällölle sekä näkökulmaa molempien tuotoksien tarpeille palkanlaskennan kehittämisessä. Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin, koska tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen ymmärrys palkanlaskennan alkuprosessien kehitystarpeista, jotta laadittava opas palvelisi toimeksiantajaa ja parantaisi näitä havaittavissa olevia puutteita palkanlaskennan toimivuudessa. Tavoitteena on luoda yritykselle yhtenäiset ohjeistukset ja tämän vuoksi päädyin haastattelemaan yrityksen kolmea palkanlaskijaa sekä toimitusjohtajaa, jotta kaikkien näkökulma lähtötilanteesta ja tavoitetilasta tulisi esille.

Aineiston keräämisen vaihtoehtoina oli käyttää joko yksilö- tai ryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelun järjestämisessä haasteina olivat kaikille sopivan ajan löytäminen. Myös vastausten kirjaaminen

ylös olisi ryhmähaastattelussa tuottanut enemmän haasteita. Ryhmähaastattelu olisi voinut myös liittää työaikaa, joten päädyttiin yksilöhaastatteluun, sillä näin haastattelun suorittaminen vaati lyhemmän ajan ja vastausten kirjaaminen oli helpompaa. Työntekijöiden ajansäästön vuoksi haastattelun aineiston keräämisen tapana käytettiin lomakehaastattelua, eli strukturoitua haastattelutapaa. Toimitusjohtajan ja palkanlaskijoiden haastatteluille asetettiin erilaiset tavoitteet, joten laadin heille erilaiset haastattelulomakkeet. Yrityksen toimitusjohtajalle suunnatun haastattelun tarkoituksena oli saada tietoa palkanlaskennan asiakassuhteisiin liittyvistä tavoitteista ja niiden kehitystarpeista. Tavoitteena oli myös saada johdon näkemys ohjeistusten vaikutusmahdollisuuksista sekä mielipide ohjekirjojen yleisilmeestä, jotta ne tukisivat haluttua yrityskuvaa. Palkanlaskijoille suunnatun haastattelun tavoitteena taas oli saada asiasisältöä ohjeistusten laatimista varten. Kysymyksien tarkoituksena oli myös saada palkanlaskijoiden näkökulma palkanlaskennan aloittamisen ongelmakohdista, jotta osattaisiin puuttua oikeisiin ongelmiin ja kehittää palkanlaskennan alkuprosesseja mahdollisimman laajasti.

Menetelmien valinnan jälkeen laadin työsuunnitelman, jonka esitin työn toimeksiantajalle. Työsuunnitelman hyväksymisen jälkeen laadin kysymykset lomakkeita varten. Näillä kysymyksillä haluttiin luoda rajauksia opinnäytetyön aiheen sisällölle sekä näkökulmaa aiheelle. Päädyttiin rajaamaan aihe palkanlaskennan osalta vaiheisiin ennen palkanlaskennan aloitusta. Näkökulmaksi haluttiin valita työntekijöiden näkökulma, mutta huomioida myös erilaisten asiakkaiden odotukset palkanlaskennan asiakaspalvelusta ja yhteistyöstä tilitoimiston kanssa. Aiheen rajauksen jälkeen alkoi syvällisempi aiheeseen tutustuminen teoria-osuuden keräämisellä, jonka tarkoituksena on tukea opinnäytetyössä valittua näkökulmaa ja saada yhdistettyä ohjeistuksiin työntekijöitä ja asiakkaita palveleva kokonaisuus. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että haastattelut suoritettaisiin työajalla.

Kun teorialieto oli alustavasti koottu, työ siirtyi haastattelulomakkeiden viimeistelyyn. Haastattelukysymyksiä laatiessa halusin varmistaa, että kysymykset olisivat selkeitä ja vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa eikä veisi haastateltavilta liikaa työaikaa. Laadin kysymykset niin, että vastaamiseen menisi korkeintaan puoli tuntia. Haastattelut pidettiin myös nimettöminä, sillä tutkimuksen tuloksien kannalta ei haastateltavien tiedoilla tai taustoilla ollut merkitystä.

Haastattelut lähetin haastateltaville sähköpostilla, jolloin he saivat itse valita vastaavatko kyselyyn sähköisesti vai paperitulosteena. Toimeksiantajan suostumuksella haastatteluun vastaaminen sai tapahtua työajalla ja työpaikan toimitiloissa, mutta tämäkin oli vapaaehtoista, sillä erillistä haastattelutilannetta tai ajankohtaa ei määritelty. Haastateltaville ei annettu tiukkaa eräpäivää vastausten palauttamiselle, sillä työkiireiden vuoksi tämä olisi ollut liian painostavaa.

Kyselylomakkeiden palautumisen jälkeen seurasi aineiston läpikäyminen ja analysointi. Vaikka haastatteluja suoritettiin kaksi erilaista ja tavoitteet haastatteluilla olivat erilaiset, käytin molempien haastatteluiden purkamisessa samoja menetelmiä. Haastattelulomakkeet ja niiden vastaukset kävin huolella useaan otteeseen läpi. Vastaukset tiivistettiin poimimalla niistä työn kannalta merkityksellisimmät avainsanat ja lauseet huomioiden, kuinka usein ne lomakkeissa toistuivat. Haastattelujen tulos-

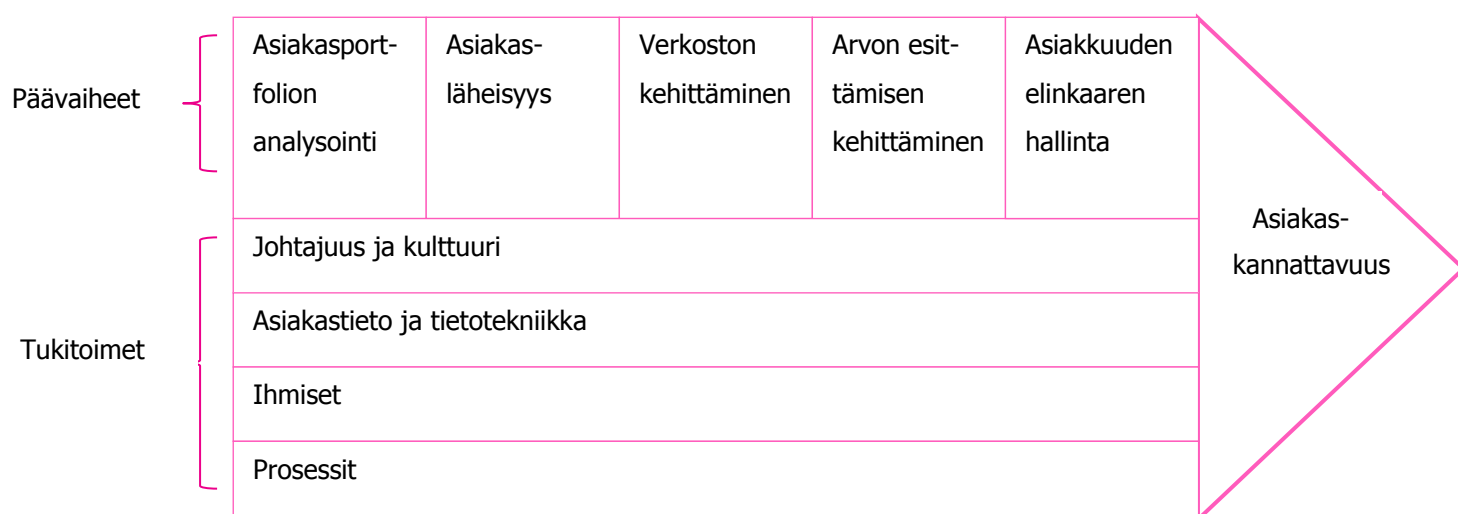
ten analysointi on käsitelty kappaleessa 5. Seuraavaksi esitellään työn kannalta tärkeää teoriaa asiakkuuksien hallinnasta ja palkanlaskennan ulkoistamisen vastuujaosta.

3 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

Asiakassuhteiden hoitaminen ei ole uusi ilmiö, mutta niihin panostaminen on tullut keskeiseksi ajattelutavaksi, ja yrityksissä kiinnitetään entistä enemmän huomiota asiakassuhteiden systemaattiseen luomiseen, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen. Hyvin hoidettu asiakassuhde pitää yrityksen sekä sen tarjoamat tuotteet ja palvelut asiakkaan mielessä. Lisäksi asiakassuhteeseensa tyytyväiset asiakkaat suosittelevat yritystä ja sen tuotteita muille eli markkinoivat yrityksen puolesta. Tämä puolestaan auttaa tuottamaan yritykselle positiivista mainetta paremmalla tuloksella ja pienemmillä kustannuksilla. (Bergström ja Leppänen 2009, 460 – 461)

Asiakassuhteiden hoitamisesta voidaan käyttää laajempaa käsitettä asiakassuhdemarkkinointi. Tämä on kokonaisuus, jolla yritys luo, ylläpitää ja kehittää asiakassuhteitaan lähtökohtanaan arvon tuottaminen asiakkaille, asiakkuuksien kannattavuus ja molempien osapuolien tyytyväisyys. Asiakassuhdemarkkinointi on osa asiakkuuksien johtamista eli CRM:ää, Customer Relationship Management. Asiakkuuksien johtaminen on yrityksen johtamistapa, jossa koko yrityksen toimintaa ohjataan asiakaslähtöisesti. Asiakkuuksien johtaminen antaa yrityksille mahdollisuuden kehittää toimintaansa sekä varautua tulevaisuuteen. Se on myös monessa suhteessa yritystoiminnalle välttämätöntä, sillä asiakkuudet muodostavat yrityksille keskeisen pääoman. Asiakkuuden johtamisessa voidaan puhua asiakkuuspääomasta ja sen kehittämisestä. Mitä enemmän asiakkuuksia voidaan kehittää, sitä suurempi pääoma yrityksellä on käytössä. (Bergström ja Leppänen 2009, 460 – 461; Hellman 2003, 77–78)

Asiakkuuden johtamisella, aivan kuten asiakassuhteen etenemisellä, on eri vaiheita. Näistä eri vaiheista on Francis Buttle kirjassaan Customer relationship management (2009) kehittänyt asiakassuhteiden johtamisen mallin. Asiakassuhteiden johtamisen mallissa on esitetty viisi päävaihetta kohti kannattavaa asiakassuhdetta. Päävaiheita tukee yrityksen neljä eri tukitoimea.



Kuvio 3. CRM arvoketju. (Buttle 2009, 20.)

Kuviosta 3 voidaan päätellä, että tärkeimmät tehtävät asiakassuhteiden johtamisessa koskevat asiakkaan tunnistamista, arvon tuottamista ja saatavuutta. Kuviosta huomataan myös se, että yrityksen

johtajuus, yrityskulttuuri, henkilöstö ja toiminnot ovat tukemassa asiakassuhteen kehittymistä ja kannattavuutta. Tässä luvussa keskitytään asiakkuuksien johtamisen, eli asiakkuuksienhallinnan, kehittämiseen erityisesti asiakkuuden syntymisen vaiheessa. (Buttle 2009, 20.)

3.1 Asiakslähtöisyys yrityksen arvona

Arvot ovat yritystoimintaa ohjaavia periaatteita, jotka näkyvät yrityksessä tietynlaisena käyttäytymismallina ja toimintatapana. Arvot ovat organisaation liiketoiminnan lähtökohta. Näistä arvoista trendikkäimpänä on asiakslähtöisyys. Asiakslähtöisesti toimiva yritys laittaa asiakkaan ensimmäiseksi. Asiakslähtöisyys ymmärretään usein niin, että asiakkaan eteen ollaan valmiita tekemään mitä tahansa, mutta tätä asiakslähtöisyys ei kuitenkaan tarkoita. Asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että yritys toimii mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita vastaavalla tavalla. Asiakslähtöinen yritys kerää jatkuvasti tietoa asiakkaasta ja kilpailijoista, jotta voi kehittää toimintaansa asiakkaan odotuksia vastaaviksi kilpailijoita paremmin. Asiakslähtöinen yritys tuntee asiakkaansa ja pyrkii asiakastiedon ja vuorovaikutuksen avulla tarjoamaan parasta tuotetta ja palvelua asiakkailleen. Yrityksen kehittäessä asiakslähtöisyyttään lähtökohtana on, että asiakkaita voidaan jatkossa palvelaa jollakin asiakkaan arvostamalla tavalla nykyistä paremmin. (Reinboth 2008, 21 – 22, Buttle 2009, 5, 191–192.)

Asiakslähtöisyyden rinnalla yritysten arvona on uskomus, että asiakkaan odotukset on ylitettävä. Asiakkaan odotusten ylittäminen vaatii yritykseltä vahvaa asiakastuntemusta, tietoa siitä, minkälaista palvelua asiakas heiltä odottaa saavansa. Yrityksen tulee siis tietää asiakkaidensa odottaman hyvän palvelun kriteerit ja pyrkiä jollain uudella tavalla ylittämään nämä odotukset. Asiakslähtöisessä ajattelussa viestinnällä on suuri merkitys. Palvelussa on siirryttävä yksilöllisempään vuoropuheluun asiakkaan kanssa, jolloin asiakaspalvelijan on tunnettava asiakkaansa ja oltava jatkuvassa vuorovaikutuksessa heihin. Asiakkaat haluavat osallistua ja toivovat aitoa vuoropuhelua yrityksen kanssa. Asiakkaan odotusten ylittäminen ei kuitenkaan ole helppoa, vaikka odotusten taso tiedettäisiinkin. Asiakkaalla on yrityksestä ja tämän tuottamista palveluista tiedostettu tai tiedostamaton odotustaso, ja kun se täyttyy, asiakas ei välttämättä osaa arvostaa sen yli menevää osuutta. Vaikeaksi tuon odotusarvon ylittämisen tekevät myös kustannukset, joita se vaatii. (Reinboth 2008, 22 – 23; Storbacka ja Lehtinen 2009, 89.)

Asiakslähtöisyys vaikuttaa todistetusti yrityksen liiketoiminnan suorituskykyyn. Menestyäkseen markkinoilla yrityksellä on oltava jokin kilpailuetu, jonka avulla se erottuu asiakkaiden silmissä muista samoilla markkinoilla toimivista yrityksistä. Yksi keino erottua on panostaa asiakslähtöisyyteen ja asiakaspalvelun laadun kehittämiseen. Kilpailutekijä asiakaspalvelusta syntyy silloin, kun asiakkaita palvellaan kilpailijoihin nähden eri tavalla, monipuolisemmin tai laadukkaammin. Monipuolisuus asiakaspalvelussa tarkoittaa, että asiakaspalvelua on tarjolla monen eri kanavan kautta ja silloin, kun asiakas sitä tarvitsee. Laadukkuus taas tarkoittaa esimerkiksi asiakaspalvelun nopeutta, tehokkuutta, kätevyyttä, vaivattomuutta, edullisuutta tai helppoutta. Eri tavalla toimiminen voi olla asiakaspalvelun tarjoaminen kilpailijoista poikkeavalla keinolla tai lisäämällä asiakkaan kanssa yhteistyötä ja kommunikointia erilaisten kanavien kautta. Tämä nostaa henkilökohtaisen palvelun arvostusta, pa-

rantaa asiakassuhdetta sekä tarjoaa yritykselle hyvän keinon erottua kilpailijoista panostamalla henkilökohtaiseen palveluun. Tärkeintä on, että asiakas kokee saavansa asiakaspalvelulta jotain sellaista lisäarvoa, mitä hän ei koe saavansa muilta kilpailijoilta. (Reinboth 2008, 28- 29, Buttle 2009, 5.)

Asiakaspalvelu ja erityisesti hyvä asiakaspalvelu koetaan myös tärkeäksi arvoksi liiketoiminnassa, ja sitä tulee johtaa ja kehittää osana organisaation kokonaistoimintaa. Hyvän asiakaspalvelun mittarina pidetään sitä, että asiakastyössä olevat työntekijät palvelevat asiakasta hyvien käytöstapojen mukaisesti. Asiakaspalvelun nostaminen kilpailueduksi vaatii kuitenkin kokonaisvaltaisempaa paneutumista asiakaspalveluun. Parhaimmillaan asiakaspalvelu on silloin, kun palvelu tehdään suunnitellusti asiakasta varten ja luodaan yhdessä asiakkaan kanssa palvelutilanteessa. Se on vuorovaikutusta asiakkaan ja työntekijän välillä. Asiakaspalvelu on myös osa asiakkaalle tarjottavaa tuotetta ja sen tulee vahvistaa yrityksen haluamaa yrityskuvaa ja brändiä. Koko palvelukonseptin tulee olla linjassa yrityksen strategian ja brändin kanssa niin, että kaikki osat tukevat toisiaan. (Reinboth 2008, 34 ja Rissanen 2005, 17.)

Hyvän palvelun avulla yritys voi saavuttaa jäljittelemättömän, ainutlaatuisen kilpailuedun, luoda asiakkaalle lisäarvoa, lujittaa asiakassuhdetta, aikaansaada yritykselle ja asiakkaalle parempaa kannattavuutta ja kehittää tarjottavaa maksullista palvelua paremmaksi. Kun asiakassuhde on saatu lujitettua ja asiakas tullut yhteistyön aikana tutuksi, on yrityksen helpompi tunnistaa asiakkaan tarpeet ja vastata niihin panostamalla asiakassuhteen kehittämiseen. Asiakassuhteen jatkuessa myös asiakkaan on helpompi ymmärtää yrityksen tarjoaman palvelun hyödyt ja mahdollisuudet oman toiminnan kehittämiseen. Ajan mittaan, kun asiakassuhde syvenyy, luottamus ja sitoutuminen osapuolien välillä ovat kasvaneet niin, että asiakkaan on vaikea luopua hyvästä asiakassuhteesta. Sitoutunut asiakas on motivoituneempi osallistumaan asiakassuhteen toimivuuden ylläpitämiseen ja todennäköisesti halukkaampi ostamaan yrityksen tarjoamia muitakin palveluita. (Rissanen 2005, 16; Buttle 2009, 33.)

3.2 Asiakkuuden syntyminen

Asiakkuus voidaan jakaa useisiin eri vaiheisiin toimialasta riippuen. Yhteisiä asiakkuuden vaiheita toimialoilla ovat asiakkuuden syntyminen, asiakkuuden jalostuminen ja asiakkuuden loppuminen. Tässä työssä keskitytään uuden asiakkuuden kehittämiseen ja asiakkuuksien vaiheista sen syntymiseen. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 86.)

Asiakkuuden syntyminen on vaihe, jossa asiakkuudesta sovitaan. Asiakkuudesta sopiminen voi olla hiljaista sopimista tai myös kirjallista sopimista kuten esimerkiksi toimeksiantosopimusten tekemistä palveluntarjoajan kanssa. Asiakkuuden syntymistä varten tarvitaan jonkinlainen kipinä, jotta asiakkaan mielenkiinto saadaan heräämään. Kipinä liittyy useimmiten asiakkaan tietoon tai saamaan tunteeseen yrityksestä. Voidaan siis sanoa, että ilman tietoa tai tunnetta asiakkuus ei voi syntyä. Asiakkuuden syntymisvaiheessa tiedon ja tunteiden vaihdanta asiakkaan ja yrityksen välillä korostuu. Asiakkuuden syntyminen riippuu siitä, miten yritys onnistuu vaikuttamaan asiakkaan näkemykseen yrityksestä tieto- ja tunnetasolla. Asiakkuuden kehittymisen kannalta on oleellista, että yritys investoi

asiakkuuden synnyttämiseen ja varmistaa, että uusi asiakkuus aloitetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tällä tavalla varmistetaan, että asiakkuus toimii parhaalla tavalla myös jatkossa. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 86.)

Asiakkuuden syntymiseen tarvitaan investointeja. Investointien suuruus määräytyy yrityksen omista strategioista ja vaihtelee useimmiten toimialoittain. Joillakin toimialoilla asiakkuuden luomisen kustannukset voivat olla kohtalaisen pieniä kun taas toisilla asiakkuuden luomiseen joudutaan panostamaan enemmän ja kustannukset ovat tämän vuoksi suuret. Kustannuksiin vaikuttaa myös suuresti asiakkuuden luonne. Asiakkuuden kannattavuuden vuoksi on tärkeää pystyä arvioimaan uuden asiakkuuden syntymisestä aiheutuvat kustannukset. Näitä kustannuksia ovat esimerkiksi erilaiset kampanjat, tiedotteet, markkinointi ja myyntiorganisaation ylläpitäminen. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 95.)

Vaikeudet asiakassuhteen syntymisessä liittyvät usein siihen, ettei asiakas pysty hahmottamaan yrityksen tarjoaman palvelun vaikutuksia omaan liiketoimintaansa. Asiakas ei siis tiedosta, mitä hyötyä hän saa ostamalla yrityksen tarjoaman palvelun. Vaikeudet liittyvät myös siihen, että uuden palveluntarjoajan valinta edellyttää asiakkaalta lisätöitä ja aikaa. Asiakkuuksien syntyminen edellyttää keinoja, joiden avulla yritys voi viestiä uusille ja potentiaalisille asiakkailleen tarjoamistaan palveluista, niin että tieto on helposti asiakkaan saatavilla eikä tämän tiedon löytäminen vie asiakkaalta liikaa aikaa eikä aiheuta hänelle lisätöitä.

Asiakkuuden syntymisessä on tärkeää myös huomioida asiakkaan oma panostus. Asiakkuuden vaihtaminen ja uuden asiakkuuden aloitus vaatii aina resursseja molemmilta osapuolilta. Asiakkaan kohdalla resurssit liittyvät monesti myös henkisiin resursseihin. Asiakasta täytyy ymmärtää, ohjata ja tiedottaa tarjottavista toiminnoista ja palvelun toimimisesta, sillä tieto palveluntarjoajasta ja sen tuotteista tai palveluista voi asiakkaalla olla vähäistä eikä aikaa palveluntarjoajaan tutustumiseen ole. Tiedon tulee olla helposti saatavilla, tarpeeksi yksinkertaista ja helposti ymmärrettävää, jotta asiakkaan ei tarvitse investoida liikaa aikaa asiakkuuden syntymiseen. Tiedon tulee viestiä asiakkaalle tämän saamista hyödyistä ja uusista mahdollisuuksista toiminnan tehostamiseen ja arvon tuottamiseen. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 90–93.)

Kun asiakkaan kanssa on saatu asiakkuus syntymään, on tärkeä huolehtia ensimmäisten kohtaamisten onnistumisesta. Asiakkaan tulee kokea olonsa arvostetuksi ja palvelun täytyy toimia hyvin. Asiakkaan tulee varmistua siitä, että hän on valinnut oikean yrityksen. Asiakkaalle on myös tärkeää viestiä hänen omat vastuunsa asiakkuuden kehittymisessä. Asiakkuudelle tulee syntyä mahdollisimman selkeä malli, joka ohjaa asiakkaan toimintaa asiakkuudessa. Asiakkaalle ei saa syntyä tilanteita, joissa hän on epävarma omasta toiminnastaan eikä ole varma siitä, mitä häneltä odotetaan. Asiakasta täytyy ohjeistaa hänen omasta vastuustaan ja roolistaan asiakkuuden toiminnassa. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 93–94.)

Kun asiakkuus on syntynyt, voidaan aloittaa asiakkuuksien järjestelmällinen kehitystyö. Asiakkuuden kehittämistä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Näitä ovat esimerkiksi asiakkuuksien kannattavuus, asiakkuuden referenssiarvo ja asiakkuuden osaamisen hyödyntäminen. Kehitystyön lähtökohta on kuitenkin kaikissa näkökulmissa asiakkuuden kesto. Pitkät asiakassuhteet ovat pääsääntöisesti yritykselle arvokkaampia kuin lyhyet. Asiakkuuden kestoon vaikuttaa asiakkuuden lujuus. Luja ja asiakkuus kestää pieniä asiakkuuteen liittyviä ongelmia ilman, että asiakkuus lopetetaan. Asiakkuuden lujuus voidaan määritellä yleisesti niin, että mitä suurempi osuus asiakkaan ajatuksista, tunteista ja lompakosta yrityksessä on, sitä lujempi on asiakkuus. Aikaisemmin asiakkuuden johtamisen lähtökohtana on ollut se, että asiakaslujuuden tärkein tekijä on asiakastyytyväisyys. Nykyisin se nähdään niin, että asiakastyytyväisyys on välttämätöntä, mutta se ei ole riittävä ehto asiakkuuden lujuudelle. (Storbacka ja Lehtonen 2006, 97.)

Asiakastyytyväisyys on aikaisemmin tarkoittanut vain asiakkaiden palvelemista niin, että asiakas kokee saaneensa tarvittavaa ja hyvää palvelua. Asiakastyytyväisyyttä kehitettäessä on kuitenkin havaittu, että haluttaessa kehittää asiakastyytyväisyyttä täytyy kehittää myös niitä alueita, jotka ovat sidoksissa asiakastyytyväisyyteen. On esimerkiksi havaittu, että asiakastyytyväisyys on sidoksissa työntekijöiden tyytyväisyyden ja kannattavuuden kanssa. Ajatuksena tässä on, että tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisia ja että uskolliset asiakkaat ovat kannattavia. Jotta asiakkaat saataisiin tyytyväisiksi, on panostettava yrityksen laadun kehitykseen ja samalla huolehtia siitä, että myös työntekijät ovat tyytyväisiä. Tyytyväiset työntekijät ovat työhönsä motivoituneita ja palvelevat asiakasta laadukkaammin. (Storbacka ja Lehtonen 2006, 97.)

Yrityksen pääsääntöinen tavoite on saada pitkäaikaisia, kannattavia asiakkaita. Asiakassuhteiden hallinnan kannalta arvon tuottaminen asiakkaalle on keskeisessä osassa. Asiakas sijoittaa tuotteen tai palveluun rahaa, aikaa sekä henkisiä että fyysisiä voimavarojaan. Asiakas uhraa siis hankintaan paljon muutakin kuin rahallisia kustannuksia. Jos asiakkaan kokema arvo yrityksen tarjoamasta palvelusta ylittää siitä aiheutuvat hankinnan kustannukset, niin asiakassuhde on kestävämmällä pohjalla. Yrityksen on siis kehitettävä tarjoamaansa palvelua sellaiseksi, jonka asiakas kokee parhaimmaksi suhteessa kustannuksiin ja muihin uhrauksiin. Palvelun markkinoinnin on puolestaan pystyttävä vastaamaan eri asiakasryhmille, miksi yrityksen palvelu täytyy ostaa eli on kehitettävä asiakasta houkutteleva, uskottava ja vakuuttava arvoväittämä. Arvon tuottamisessa pyritään siis tuottamaan asiakkaalle enemmän arvoa kuin mitä asiakas joutuu itse uhraamaan. Arvosta voidaan käyttää myös sanaa hyöty; mitä hyötyä asiakas saa ostaessaan palvelun ja käyttäessään sitä. Asiakkaan kokema arvo tai hyöty on henkilökohtainen ja perustuu asiakkaan omaan arvioon. Asiakkaan kokemat hyödyt voidaan jakaa esimerkiksi kustannusten säästämiseen, hyvään laatuun ja helppouteen. Hyödyksi asiakas voi kokea myös asiakassuhteen ja siihen liittyvät henkilökontaktit. (Buttle 2009, 187–188; Bergström ja Leppänen 2009, 32–33.)

Erilaiset asiakkaat arvostavat erilaisia asioita, ja myös ostotilanne voi vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon ja tuotevalintaan. Yrityksen tulee tuntea ja ymmärtää eri asiakkaiden arvostukset ja tavoitteet. Asiakkaan tavoitteena voi olla esimerkiksi tehokkuus, jonka saavuttamista hankittavan tuotteen

tulisi edistää. Tehokkuus voi olla vaivattomuutta ja kulutuksen sekä käytön helppoutta. (Bergström ja Leppänen 2009, 33.)

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen tapahtuu pienin askelin. Yrityksen johdon ja henkilöstön täytyy omaksua uutta tietoa ja uusia toimintatapoja. Järjestelmät ja tietotekniikka ovat vain tukena asiakkuuksien hallinnassa ja suurempi merkitys on osaamisen kehittämisessä ja käyttöönotossa. Eteneminen asiakkuudenhallinnassa voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on asiakkuuksien arvon selkeyttäminen ja toiminnan kehittäminen. Toinen vaihe on syvempi keskittyminen asiakassuhteisiin. Kolmas vaihe on laaja-alaisten asiakkuudenhallintaan liittyvien kehitystoimien eteenpäinvienti. Seuraavaksi on esitelty kaksi eri mallia asiakkuuksien kehittämisen tueksi. (Mäntyneva 2001, 110–111.)

Peppers Ja Rogers konsultointiyrityksen kehittämän IDIC- mallin mukaan yrityksen tulisi edetä seuraavasti asiakassuhdetta rakentaessa ja kehittäessä:

1. Tunnista asiakkaasi. Syvennä ymmärrystäsi asiakkaiden tarpeista. (Identify)
2. Erottele ja tunnista asiakkaasi asiakassuhteen kannattavuuden mukaan. Mitkä asiakassuhteet ovat nyt yritykselle arvokkaita ja mitkä tulevaisuudessa. (Differentiate)
3. Ole asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa, jotta ymmärrät asiakkaan odotukset oikein ja saat käsityksen siitä, mikä asiakkaan suhde on muihin toimittajiin ja tavaramerkkeihin. (Interact)
4. Rääätelöi tarjoukset ja viestintä vastaamaan asiakkaan odotuksia ja tarpeita. (Customize) (Buttle 2009, 19.)

Asiakkuudenhallinnan kehittämismallissa yrityksen toimet on jaettu viiteen kehittymistä tukevaan vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat lähtötilanteen selvitys, tavoitetilan määrittely, kehittämisen toteutustapa, kehittämistoimet sekä seuranta ja arviointi.

1. Lähtötilanteen selvitys

Ensimmäinen vaihe asiakkuudenhallinnan kehittämisessä on yrityksen nykytilan selvittäminen ja kehitystarpeen tunnistaminen. (Mäntyneva 2001, 112.)

2. Tavoitetilan määrittely

Asiakkuudenhallintaan liittyvät tavoitteet on määriteltävä huolella. Tavoitteiden tulee olla realistia, selkeitä ja yhdensuuntaisia. Pelkkä visio ei yksinään riitä, vaan selkeät tavoitteet tulee olla mitattavia, selväpiirteisiä ja helposti kommunikoitavissa. Asiakkuudenhallinnan tavoitteet kohdistuvat yleensä taloudelliseen ja operatiiviseen suorituskyykyyn, toiminnan kehittämiseen sekä toteutuksen aikatauluun. Tavoitteet eivät saa olla keskenään ristiriidassa, niiden tulee tukea haluttua yrityskuvaa ja koko henkilöstön täytyy sitoutua tavoitteisiin. (Mäntyneva 2001, 112–113.)

3. Kehittämisen toteutustapa

Kun yritys on tietoinen sen nykytilasta ja asettanut tavoitteet joihin se haluaa päästä, täytyy suunnitella kehittämistavat tavoitetilaan pääsemiseksi. Kehittämistyöt voidaan jakaa yksittäisiin projekteihin. Kehittämishankkeet täytyy suunnitella huolella, koska niiden pitää olla tiukasti yh-

densuuntaisia asiakkuudenhallintaan liittyvän hankkeen tavoitteen kanssa. Johdon tuki ja sitoutuminen hankkeeseen ja projekteihin on niiden onnistumisen kannalta välttämätöntä. (Mäntyneva 2001, 113–114.)

4. Kehittämistoimet

Kehittämistoimia voidaan suunnitella ja toteuttaa vasta kun yrityksellä on määritetty selkeä tavoiteta ja erilaiset vaihtoehdot tavoitteisiin pääsemiseen. Asiakkuudenhallinnan kehittämiseen tähtäviä kehittämistoimia on lukuisia. Toimet voivat esimerkiksi kohdistua asiakkuuksien ryhmittelyyn, asiakkuuksien arvon määrittelyyn ja lisäämiseen, asiakkuuksien säilyttämiseen, asiakkuudenhallintaa tukevien tietojärjestelmien kehittämiseen, asiakkuudenhallinnan osaamisen kehittämiseen tai asiakkuuksienhallinnan toimintamallien kehittämiseen. (Mäntyneva 2001, 115.)

5. Seuranta ja arviointi

Yritysten asiakkuudenhallinta on jatkuvaa kehittämistä ja oppimista. Tästä syystä on tärkeää seurata ja arvioida tehtyjen toimien onnistumista ja vaikutusta asiakkuuksien hallintaan. Seuranta ja arviointi näyttävät onko yritys saavuttanut asiakkuudenhallinnan kehittämiselle asetetut tavoitteet. Tärkeää olisi myös seurata sitä, ovatko kehittämistoimien tulokset ja toimintatavat käytössä organisaation päivittäisissä käytänteissä. Kehittämistoimia tulisi arvioida myös siltä osin, että mitkä toimet ovat yritykselle tärkeimpiä. Priorisointi auttaa yritystä kohdentamaan resurssejaan. (Mäntyneva 2001, 116.)

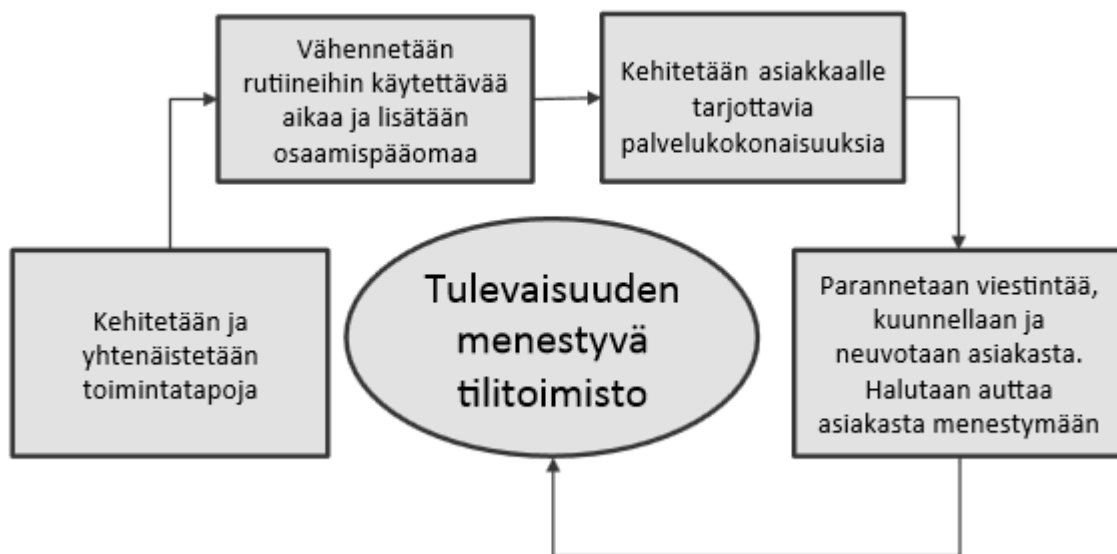
3.4 Asiakkuuksien kehittäminen tilitoimistoalalla

Asiakkuuksien ja toiminnan kehittäminen on noussut erityisen tärkeäksi tilitoimistoalalla. Tilitoimistojen työ on enemmän automatisoitua ja tämän vuoksi työ on siirtynyt enemmän konsultoivaksi asiakaspalveluksi perinteisen laskennan siirtyessä toiselle sijalle palvelun tuottamisessa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaiseman kehityshankkeen (2013) mukaan tilitoimiston asiakas arvioi toimiston tarjoamaa palvelua ja osaamista esimerkiksi seuraavilla kriteereillä:

- Ammattitaito: palvelun tarjoajalla on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja resurssit, joita tarvitaan palvelun tuottamiseen ja ongelmien ammattitaitoiseen ratkaisemiseen
- Luotettavuus ja uskottavuus: tapahtuupa mitä tahansa, asiakas voi luottaa siihen, että hänen etuaan ajetaan
- Maine: palvelun tarjoaja noudattaa hyvää tilitoimistotapaa; asiakas saa rahalleen vastineen ja arvot voi asiakaskin hyväksyä
- Asenne ja käyttäytyminen: asiakas huomataan ja hänen ongelmansa ratkaistaan ystävällisesti ja selkokielellä
- Lähestyttävyyys ja joustavuus: palvelu on helppo saada, asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin suhtaudutaan joustavasti
- Tuotteistus: Asiakkaan tarpeet ymmärretään ja toimiala tunnetaan. Tilitoimiston palvelu voi myös olla alku yrittäjän liiketoiminnan kehittämiseksi

Muutokset alalla, jonka toimintatavat ovat monella pitkälle juurtuneet, ovat erittäin haasteellisia. Haasteena on nähdä ja tunnistaa muutos ja aloittaa sen toimenpiteet. Toimintatapojen kehittäminen ja hinnoittelun muuttaminen eivät pelkästään riitä liiketoiminnan kannattavuuden toimenpiteiksi, vaan kehitystä tarvitaan erityisesti asiakkuuksien hallinnan ja asiakaspalvelun osalla. Asiakkaan huomioiminen ja palvelukokemuksen parantaminen ovat merkittävässä roolissa, kun digitalisoituminen vähentää itse palvelun työtehtävien määrää ja aikaa. (Hakola, Kananen ja Vuorio 2013, 18, 40.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 4) on esitelty asiakkaan palvelukokemuksen parantamisen vaikutuksista tilitoimiston menestymiseen.



Kuvio 4. Asiakkaan palvelukokemuksen parantaminen. (Hakola, Kananen ja Vuorio 2013, 40.)

4 PALKANLASKENNAN ULKOISTAMINEN

Palvelujen merkityksen kasvu on ollut jo pitkään keskeinen elinkeinoelämän kehitystä ohjaava trendi. Erityisesti palvelujen ulkoistaminen yritystoiminnassa on ollut suuressa kasvussa viime vuosina. Kasvu näkyy palvelualojen laajentumisena sekä palveluliiketoiminnan lisääntymisenä. Voimakkainta kasvu on ollut tieteellis-teknisillä toimialoilla kuten liike-elämän palvelualoilla. Taloushallinnon palvelut ovat osa liike-elämän toimialaa. Toimiala on kasvanut kokonaisuudessaan noin kolmen vuosikymmenen ajan ja kasvun nähdään vain jatkuvan. Erityisesti kasvua on tapahtunut kirjanpito-, palkanlaskenta- ja tilinpäätöspalveluja tarjoavilla tilitoimistoilla. Yksi voimakkaimmin kasvavimmista tilitoimiston palveluista on palkkahallinnon ulkoistaminen. Silta Oy:n 2010 teettämän tutkimuksen mukaan reilu kolmannes Suomen suurimmista yrityksistä on ulkoistanut palkkahallintonsa. (Toimiala-palvelu 2011; Tilisanomat 2011.)

Palkkojen ja palkitsemisen seuraaminen on useimmille tuttua palkansaajan näkökulmasta. Siihen kuuluvat esimerkiksi palkanmaksupäivät ja palkkalaskelmat, verokortit ja veroprosentit, vuosilomat ja lomapalkat. Työnantajan näkökulmasta palkkahallinnon toimenpiteet ovat kuitenkin paljon laajemmalla ja moniulotteisemmalla kuin ne, joita yksittäinen palkansaaja kohtaa. Nämä työnantajan velvollisuudet ovat useasti hieman vieraita myös työnantajan ymmärrykselle. Palkanlaskenta on osattava hoitaa virheettömästi ja oikea-aikaisesti. Erilaisten palkkalajien huomioiminen, lakisäästöjen noudattaminen ja työehtosopimusten tulkitseminen on vaativaa työtä, jonka osaamiseen tarvitaan ammattitaitoisia ihmisiä sekä nykyaikaisia tietojärjestelmiä. Nämä kaikki vaativat resursseja henkilöstön koulutukseen ja ohjelmistojen päivittämiseen. (Syvänperä ja Turunen 2014, 3.)

Yhä useampi yritys, jopa suuret organisaatiot, ulkoistavat palkanlaskentaan liittyviä rutiineja tilitoimistoille tai muille palkanlaskentaan erikoistuneille yrityksille ja osajille. Ulkoistaminen tulee yritykselle mahdolliseksi vaihtoehdoksi silloin, jos se on kallisarvoista erinomaisen suorituskyvyn saavuttamiselle. Ulkoistaminen on ollut voimakasta viime vuosina ja ulkoistamisen ennustetaan vain lisääntyvän. Syyt ulkoistamiselle liittyvät kustannuksiin, riskienhallintaan, ajansäästöön ja osaamiseen. Yritykset haluavat keskittyä ydinliiketoimintaansa ja siirtää kaiken muun toiminnan ulkopuolisen tahon hoidettavaksi. Yritykset voivat myös perustaa liiketoimintamallinsa suoraan ostettujen palveluiden varaan. Erityisesti uudet yritykset ovat tilanteessa, jossa joudutaan harkitsemaan, mitä toimintoja tehdään yrityksessä itse ja mitä toimintoja ostetaan palveluina. Palkanlaskentapalvelun ostamisesta voidaan myös ulkoistamisen lisäksi käyttää käsitettä palvelujen hankinta. (Tilisanomat 2011; Syvänperä ja Turunen 2014, 16; Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 17; McIvor 2011.)

Palvelujen ulkoistamisesta usein esitetty kysymys on, voiko ulkoistamisella oikeasti tehdä kustannussäästöjä, jos toiminto vain siirretään toisen yrityksen tuotettavaksi ja kyseinen yritys vielä lisää toimintojen päälle oman myyntikatteensa. Tähän on esitetty kaksi erilaista näkökulmaa. Palveluntarjoaja voi tuottaa ulkoistettavan palvelun yritykselle edullisemmin, jos sen tuottavuus on ulkoistavaa yritystä korkeampi palvelua tuottaessa. Tuottamisen edullisuuteen vaikuttaa myös se, että ovatko tuotantontekijöiden kustannukset ulkoistavaa yritystä alhaisemmat. Useimmiten tämä tarkoittaa toimin-

toon liittyviä palkkakustannuksia, mutta säästöjä voidaan saada myös muissa kustannuksissa, esimerkiksi ohjelmistojen investoinneissa. Ulkoistettavaan palveluun erikoistunut yritys pystyy yleensä tuottamaan kyseisen palvelun tehokkaammin ja laadukkaammin kuin yritys, jossa palvelu on vain osa monista tukitoiminnoista. Palveluntarjoajan liiketoiminta perustuu ulkoistettavan palvelun tarjontaan. Hyvä johtaminen, pitkälle yhtenäistetyt ja loppuun saakka hiotut palvelut sekä niitä tukevat tietojärjestelmät ja tuotekehitys yhdessä ammattitaitoisen henkilökunnan kanssa lisäävät tuottavuutta. Esimerkiksi useita satoja palkkoja laskeva yritys voi investoida tietojärjestelmiin ja palkanlaskennan prosesseihin enemmän kuin yritys, joka laskee muutaman henkilön palkan. Mietittäessä toimintojen ulkoistamista, tulisi yrityksen ottaa huomioon, mitä toimintoja lähdetään ulkoistamaan ja kuinka päätös vaikuttaa pitkävaikutteisesti organisaation toiminnan tehokkuuteen. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 21–22; McIvor 2011.)

Ulkoistamismarkkinan kehittymistä edistävät kustannustehokkuuden lisäksi yritysten halu uusia vanhoja toimintojaan ja keskittää tekeminen ydinliiketoimintaan. Tällöin ajatuksena on, että vaikka yritys pystyisikin tuottamaan palvelun itse halvemmalla, on kustannus palvelun ulkoistamisesta pieni verrattuna sen tuomaan tuottoon, kun voidaan keskittyä oman liiketoiminnan laadun kehittämiseen. Muita perusteluita ulkoistamiselle ovat esimerkiksi toimintatapojen yhtenäistäminen, kiinteiden kustannusten välttäminen sekä työvoiman saatavuus. Palkanlaskennan ulkoistamisessa myös palveluntarjoajien monipuoliset ja useita maita kattavat palvelut ovat peruste ulkoistamiselle ja tämä on myös lisännyt palkanlaskentapalveluiden kysyntää. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 24–25; Kauppalehti 2010.)

Palkanlaskentapalvelua tarjoavat yritykset ovat huomanneet kysynnän ja kehittäneet palkanlaskentaansa kilpailukykyiseksi, minkä kautta palkanlaskenta on myös kehittynyt suuremmaksi osaksi tilitoimistojen palvelukonseptia. Moni tilitoimisto onkin vahvistanut osaamistaan palkkahallinnon palvelutuotannossa. Ulkoistaminen keskittyy vielä perinteiseen palkanlaskentaan, mutta myös muiden henkilöstöhallinnon palveluiden ulkoistaminen on lisääntynyt ja ulkoistukset koko henkilöstöhallinnon palveluihin nähdään lisääntyvän tulevina vuosina. Tilitoimistojen tulee kyetä vastaamaan asiantuntemuksellaan asiakkaan asettamiin haasteisiin ja toimia luotettavana asiantuntijana yrityksen päätöksenteon tukena. Työnkuva tulee tilitoimistoalan työntekijöillä muuttumaan enemmän konsultoivaksi. Tietotekniikan kehittyessä taloushallinnon ammattilaistenkin on kehitettävä osaamistaan, sillä asiantuntijarooli tulee olemaan tulevaisuudessa vielä merkittävämmässä roolissa. (Taloushallintoliitto 2009c; Hirsimäki 2014)

Palkanlaskennan ulkoistamisen avulla palkanlaskentaan liittyvät riskit siirretään alan osaajille. On kuitenkin muistettava, että vaikka toiminto ulkoistetaan, ei täysi vastuu palkanlaskennasta siirry palveluntarjoajalle. Tässä kappaleessa käydään läpi palkanlaskentaa palveluna sekä sen ulkoistamiseen liittyviä vastuukysymyksiä sekä eritellään asiakkaan ja palvelun tarjoavan tilitoimiston vastuunjaot.

4.1 TAL-laatu palkanlaskentapalveluissa

Palkanlaskennan ulkoistamisen lisääntyessä palkanlaskennan merkitys osana tilitoimistopalveluita on kasvanut merkittävästi. Kysynnän lisääntyessä myös kilpailu on alalla kasvanut ja tilitoimistot tarvitsevat yhä enemmän näyttöä omasta ammattitaidostaan ja palveluidensa laadusta. Taloushallintoliiton myöntämän auktorisointimerkinnän avulla tilitoimisto voi erottautua muista kilpailijoistaan osoittamalla avoimesti toimivansa alan yleisten standardien ja suositusten mukaisesti tarjoten laadukasta palvelua ja oikeaa tietoa asiakkaille, viranomaisille sekä muille sidosryhmille. Asiakkaat vaativat enimmäispäästä parempaa osaamista ja laatua tilitoimistoiltaan ja tämä on lisännyt myös auktorisoinnin merkitystä asiakkaiden silmissä. TAL-laatu on Taloushallintoliiton asettama näkemys laadukkaasta tilitoimistopalvelusta. Se sisältää toimialastandardin TAL-STA:n, joka on ohjeistus hyvän tilitoimistotavan noudattamiseen ja tarjoaa ohjeita sekä työkaluja tilitoimistoille tämän toteuttamiseksi. Palkanlaskenta on huomioitu omana osanaan Taloushallintoliiton toimialastandardi TAL-STA:ssa ja on tarkoitettu taloushallinnon palvelu yrityksille, jotka tuottavat toimeksiantosopimukseen perustuen palkanlaskennan palveluja. Palkanlaskennan toimialastandardin tarkoituksena on kuvata toimintatapoja, joilla palvelualan toimija voi varmentaa omaa osaamistaan. (Taloushallintoliitto 2009a; Ahonen 2014.)

Ohjeistus palkanlaskennan tuottamisesta opastaa noudattamaan voimassa olevaa palkanlaskentaa ohjaavaa lainsäädäntöä ja ohjeistusta, toimeksiantosopimusta, alan hyvää tapaa sekä Taloushallintoliiton toimialastandardi TAL-STA:ta. Palvelu tulisi dokumentoida asianmukaisesti joko taloushallinnon palvelu yrityksen itse laatimia lomakkeita tai Taloushallintoliiton tuottamia laatulomakkeita käyttäen. Erityisesti tulisi dokumentoida toimeksiannon suorittamiseksi asiakaskohtaiset toimintatavat, esimerkiksi paikallisesti sovitut ehdot. Aineiston dokumentointi on palveluntarjoajan vastuulla. Kun taas aineiston oikeellisuudesta, riittävydestä ja täydellisyydestä on asiakas itse vastuussa. Laadukkaan toimintatavan mukaista on kuitenkin tarvittaessa hankkia mahdollisuuksien mukaan lisäselvityksiä, jotta palkanlaskenta voidaan toteuttaa oikein. (Taloushallintoliitto 2009a.)

Asiakkaalle annettavasta ohjeistuksesta tulisi TAL-laadun mukaan taloushallinnon palvelu yrityksen toimeksiannon toteuttajana pyrkiä selventämään asiakkaalle olennaiset palkanlaskentaan liittyvät seikat. Toimeksiantoon liittyvä vastuunjako ja ohjeistus olisi hyvä käydä läpi asiakkaan kanssa ja pitää kyseistä toimintatapaa yllä ja ajan tasalla koko asiakassuhteen ajan. Asiakasta tulisi ohjeistaa, että vastuu työlainsäädännön ja työehtosopimusten noudattamisesta on tällä, ja että taloushallinnon palvelu yritys ei tee ratkaisuja niihin liittyen asiakkaan puolesta. Asiakkaan olisi hyvä siis ymmärtää työlainsäädäntöä sekä työehtosopimustaan, jotta osaa toimia työnantajana vastuullisesti. Taloushallinnon palvelu yrityksen tulisi antaa asiakkaalle myös ohjeistusta palkanmaksuun liittyvistä sivukuluisista sekä tämän velvollisuudesta työnantajana seurata sivukulujen maksamista. Palkanlaskennan palveluntarjoajan tulisi selvittää asiakkaan sisäiset, toimeksiannon hoitamiseen olennaisesti vaikuttavat rutiinit yhdessä asiakkaan kanssa sellaisiksi, että palvelu voidaan tuottaa parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakasta tulisi tarvittaessa ohjeistaa myös palkanlaskenta-aineiston sisällön tarkastamisesta sekä sen toimittamisesta. Myöskään palkanlaskennan aineiston osalta palvelu yritys ei ole velvollinen aktiivisesti tarkastamaan asiakkaan toimittamaa aineistoa, mutta mikäli taloushallinnon palvelu yritys huomaa puutteita aineistossa, tulisi asia käydä läpi asiakkaan kanssa. Tarvittaessa tulisi antaa KL2004 Yleisten sopimusehtojen mukainen kirjallinen huomautus, mikäli aineistossa havaitaan jatkuvaa puutteellisuutta. Tämä kirjallinen huomautus on Taloushallintoliiton ohjeistuksissa annettava

silloin, jos asiakkaan toimittamassa aineistossa huomataan puutteellisuutta. Huomautuksessa pyydetään asiakasta toimittamaan puutteellinen aineisto ja muistutetaan puutteellisen aineiston toimittamisesta aiheutuvista maksuista. (Taloushallintoliitto 2009a.)

Taloushallintoliiton ohjeistukset korostavat palkanlaskennan luottamuksellisuutta. Palveluyrityksen tulee käsitellä palkanlaskennan tietoja arkaluonteisina ja antaa sekä ottaa vastaan palkanlaskentaa koskevia tietoja vain asiakkaan nimetyiltä yhteyshenkilöiltä. Raportoinnista ohjeistetaan toimittamaan asiakkaalle palkanlaskentaraporttien ja laskelmien lisäksi vain ne raportit, jotka ovat toimeksiantosopimuksessa tai muussa yhteydessä sovittu asiakkaalle toimitettavan. Raportit perustuvat asiakkaan toimittamaan aineistoon ja tämän osalta asiakas vastaa raporttien oikeellisuudesta. Asiakkaan lisäksi olisi suotavaa toimittaa palkanmaksuista tiedot yrityksen talousraportoinnista huolehtivalle tasolle. Palvelujen päättymisestä ohjeistetaan huolehtimaan yhdessä asiakkaan kanssa niin, että kukin omalta osaltaan irtisanoo palvelun tuottamista varten tehdyt valtuutukset. (Taloushallintoliitto 2009a.)

4.2 Taloushallintoliiton PHT-opas

Palkka- ja henkilöstöhallinnon ala elää jatkuvassa muutoksessa. Ala kasvaa huimaa vauhtia, mutta alasta kiinnostuneita ei samassa vauhdissa valmistu lisää. Myös palkkahallinnon kuva on muuttunut ja siitä on tullut todellinen taitolaji, jonka ammattilaiset tarjoavat tilitoimiston palkanlaskennan asiakkaille korvaamatonta apua ja tukea. Muutosten ja kasvun vuoksi apua perehdyttämiseen todella tarvitaan. (Taloushallintoliitto 2009a; Taloushallintoliitto 2009b.)

Taloushallintoliitto on julkaissut jäsenten käytettävissä olevan Taloushallintoliiton oppaan, PHT-opas Palkkahallintopalvelu tilitoimistossa. Opas kokoaa yhteen ohjeita palkkahallinnon palveluista, käytännöistä, asiakkuuden hallinnasta, tietoturvasta sekä henkilötietolaista ja sen on laatinut Taloushallintoliiton Henkilöstöhallinnon asiantuntijaryhmän jäsenet. Taloushallintoliiton PHT-oppaan alkuperäisenä tarkoituksena on ollut tukea liiton järjestämiä koulutusohjelmia ja toimia koulutukseen osallistuvien oppimateriaalina sekä toimia tilitoimistossa aloittavan palkanlaskijan työhön perehdyttämisen apuvälineenä. Se sopii myös palkkahallinnon uraa miettivälle nuorelle, sekä auttaa tilitoimistossa työskenteleviä palkanlaskijoita ja tilitoimiston vetäjää palkkahallinnon kehittämisessä. (Taloushallintoliitto 2009b.)

Palkanlaskennan alalla on lukuisa määrä erilaisia nimikkeitä samoille asioille ja samoilla termeillä tarkoitetaan eri asioita eri yhteyksissä. Alalla pitkään työskennelleet ammattilaiset tietävät ja tuntevat nämä termit ja ymmärtävät niiden eri merkitykset. Palkanlaskentaa vasta aloittelevalla nämä tulkinanvaraiset asiat ovat vaikeampia kuin henkilölle, jolle asiat pitkän työkokemuksen myötä ovat jo itsestäänselvyksiä. Kokemuksen myötä tuleva tieto ja taito ovat korvaamattomia, mutta uusien innokkaiden ihmisten saaminen alalle antaa mahdollisuuksia kehittymiselle. Tiukan aikataulun ja vaativan työn vuoksi aika ei riitä menetelmien kehittämiseen ja toimintatapojen yhtenäistämisen miettimiseen. Alalla pitkään työskennelleet henkilöt, jotka ovat tottuneet tietynlaisiin toimintatapoihin, eivät osaa kyseenalaistaa tekemisen menetelmiä ja miettiä voisiko asiat tehdä toisin. Alaa aloittavilla

tämä asioihin totuttelu ei ole vielä syntynyt, joka mahdollistaa asioiden kyseenalaistamisen ja kehitysideoiden syntymisen. Yhdistämällä nämä kaksi erilaista ammattilaista syntyy uusia keinoja kehittää palkanlaskennan tekemistä ja palveluja tehokkaammiksi ja laadukkaimmiksi.

Seuraavissa kappaleissa on käyty läpi ulkoistamisen käytäntöjä sekä vastuukysymyksiä, jotka perustuvat Taloushallintoliiton asettamiin ohjeistuksiin ja määräyksiin. (Taloushallintoliitto 2009b.)

4.3 Palkanlaskentapalvelun aloitus

Ulkoistettu palkanlaskenta perustuu asiakkaan kanssa solmittuun toimeksiantosopimukseen. Sopimuksessa on eritelty asiakaskohtaisesti sovitut asiat, mitkä ovat palkkahallinnon hoitavan tilitoimiston tehtävät ja mitä taas asiakas hoitaa itse. Toimeksiannon muuttuessa sopimusta on myös muutosten osalta päivitettävä. Toimeksiantosopimuksessa määritellään palvelun sisältö ja toimintatavat. Palkkahallinnon toimeksiantosopimus koostuu seuraavassa kuvassa (Kuva 1) esitetyistä Taloushallintoliiton listaamista määrittelyistä, joista asiakaskohtaisesti muodostetaan sopivanlaajuinen palvelukokonaisuus. (Taloushallintoliitto 2009b.)

Palkkahallinnon toimeksiantosopimus	
1 Palkanlaskenta <ul style="list-style-type: none"> - Henkilötietojen ylläpito - Palkkatapahtumien käsittely - Palkanlaskenta - Palkkojen maksatus - Työnantajasuoritusten tilitys - Eläkemaksujen tilitys - Ay-jäsenmaksujen tilitys - Ulosmittausten tilitys - Matkalaskutietojen kerääminen palkkakirjanpitoon - Matkalaskujen maksatus - Kela-korvausten hakeminen - Palkkatukihakemukset 	2 Raportit ja ilmoitukset <ul style="list-style-type: none"> - Lakisääteinen palkkakirjanpidon aineisto - Tiedot kirjanpitoa varten (sähköisesti) - Palkkaerittelyjen toimitus palkansaajille - Yhteenveto työnantajalle palkkojen maksusta - Työnantajasuorituslomakkeiden täyttäminen - Kausiveroilmoitukset - Työnantajan vuosi-ilmoitus verovirastoa varten - Työnantajan vuosi-ilmoitukset vakuutusyhtiöitä varten - Eläkelaitosilmoitukset - Kela-ilmoitukset - Palkkatodistukset - Palkkakirjanpidon arkistointi - Tilastot
3 Aineiston toimittaminen <ul style="list-style-type: none"> - Toimeksiantajan tulee toimittaa muuttuvat palkkatiedot sopimuksen mukaan sähköisesti tai tätä varten laaditulla erillisellä ilmoituslomakkeella - Todistusten ja erikseen laadittavien laskelmien laatimista varten sopimuksen mukaisesti ennen määräpäivää - Tilitoimisto ei vastaa palkkojen laskemisesta/maksamisesta ajallaan, mikäli palkkoja varten toimitettava aineisto myöhästyy asiakkaasta johtuvasta syystä 	4 Muut ehdot <ul style="list-style-type: none"> - Asiakas vastaa siitä, että pankkitilillä on maksupäivinä tarvittava saldo - Asiakas vastaa lakien ja sopimusten työnantajakohtaisesta tulkinnasta - Asiakas vastaa palkanmuutoksien ilmoittamisesta tilitoimistoon erikseen sovitun aikataulun mukaan - Keskinäisestä yhteydenpidosta vastaavat yhteyshenkilöt nimetään erikseen

Kuva 1. Palkkahallinnon toimeksiantosopimuksen määrittely. (Taloushallintoliitto 2009b.)

4.4 Palkanlaskentaprosessin määritelmä

Tässä luvussa käsitellään lyhyesti palkanlaskentaan liittyviä prosesseja. Lukuun ei sisälly laajempaa kuvausta palkanlaskennasta, sillä tälle ei työn kannalta ollut tarvetta. Alla olevassa taulukossa (Kuva 2.) on kuvattu palkanlaskentaprosessi, mitä työvaiheita ja käsitteitä se sisältää. Palkanlaskentaa ulkoistettaessa asiakkaan vastuulla olevat työvaiheet ovat työaika- ja muiden palkkatapahtumatietojen keruu ja niiden lähetyks palkanlaskijalle, työntekijätietojen ja verokorttien kerääminen ja lähettäminen. Palkanmaksu on sopimuksen mukaisesti joko palkanlaskijan tai asiakkaan vastuulla. Asiakas on kuitenkin vastuussa siitä, että palkanmaksuun on riittävästi rahaa. Muut palkanlaskennan työvaiheet ovat palkanlaskijan vastuulla.

Palkanlaskenta
Palkanlaskenta ja palkkakirjanpito
Palkanmaksu
Ennakkoperintä
Viranomaisraportit ja tilitykset
Työaika- ja muiden palkkatapahtumatietojen keruu
Työaikatietojen tulkinta
Työntekijäkohtaisten tietojen ylläpito (esim. verokorttitiedot)
Palkkakirjanpitoaineiston arkistointi
Työaikatietojen arkistointi

Kuva 2. Palkanlaskentaprosessi. (Lahti ja Salminen 2014, 137.)

Tarve palkanlaskentaprosessille syntyy siitä, että yrityksessä työskentelee työntekijöitä, joille maksetaan korvausta tehdystä työstä. Suomessa palkkausta säätelevät erilaiset työehtosopimukset, työsopimukset ja lainsäädäntö. Lisäksi palkanlaskentaan liittyvät verotus, erilaiset työnantajan ja työntekijän lakisääteiset maksut, kuten vakuutus- ja sosiaaliturvamaksut, sekä työ- ja loma-aikakäsittely. Ennakkoperintäasetusten mukaan yrityksellä on velvollisuus palkkakirjanpidon ylläpitämiseen aina, kun se maksaa palkkoja. Itse palkka käsitteenä on varsin moniulotteinen. Yksinkertaistettuna palkka on vain aikasidonnainen raha-ansio, joka on tyypillisesti joko kuukausipalkka tai tehtyyn työmäärään perustuva tuntipalkka. Todellisuudessa palkka muodostuu työsopimuslain, noudatettavan työehtosopimuksen, yrityskohtaisten käytäntöjen ja työsopimuksen perusteella ja se voi muodostua muusta kuin tunti- tai kuukausipalkasta. Palkanlaskentaprosessi on paljon laajempi käsite kuin pelkkä palkanlaskenta ja palkan maksaminen. (Lahti ja Salminen 2014, 137–138.)

Palkanlaskentaprosessi voidaan jakaa neljään eri pääosa-alueeseen, jotka ovat palkka- ja työaika-aineiston kerääminen, tietojen tulkinta, palkanlaskenta ja palkkakirjanpito sekä raportointi. Palkanlaskentaprosessi alkaa palkka-aineiston keräämisellä työntekijöiden suoritteista ja muista tapahtumista. Tehdyt työtunnit tai -vuorot ja kaikki palkanlaskentaan liittyvä aineisto pitää saada kerättyä tehokkaasti ja oikein palkanlaskentaan. Ennen kuin tiedot siirtyvät palkanlaskentaan tulee ne tyypillisesti tarkistaa ja hyväksyä esimiesten toimesta. Koko tämä työvaihe on ulkoistetussa palkanlaskennassa asiakkaan vastuulla. Kun tiedot on saatu kerättyä, palkanlaskija käsittelee ja tulkitsee aineiston sellaiseen muotoon, jonka perusteella varsinainen palkanlaskenta voidaan tehdä. Tietojen tulkinta ja palkanlaskenta ovat ulkoistetun palkkahallinnon tehtäviä. (Lahti ja Salminen 2014, 138–140.).

Palkanlaskentaan liittyy paljon erilaista raportointia eri sidosryhmille, kuten esimerkiksi palkansaajalle, viranomaisille sekä yrityksen sisällä eri tahoille. Palkkakirjanpidosta pitää ilmoittaa palkkatietoja esimerkiksi verottajalle, eläkeyhtiöille, vakuutusyhtiöille sekä ay-liitoille. Raportoinnit voivat olla kuukausittaisia tai vuositasolla tehtäviä, kuten vakuutusyhtiöille tehtävät vuosi-ilmoitukset. Palkkahallintoon liittyy myös omat erilliset lakisääteiset arkistointivelvollisuudet. Palkanlaskenta ja siitä raportointi sekä näiden tietojen arkistointi on tilitoimiston vastuulla, mikäli palkanlaskenta on ulkoistettu tilitoimiston hoidettavaksi. Kaikki nämä työvaiheet ovat pakollisia palkanlaskennan yhteydessä ja vastuu oikean palkanlaskennan muodostamisesta on molemmilla osapuolilla. (Lahti ja Salminen 2014, 140–142.).

4.5 Tilitoimistokohtaiset palkanlaskennan ohjeet

Palkanlaskennan asiakasta on hyvän tavan mukaisesti tarvittaessa ohjeistettava oikeista toimintatavoista. Tämä nopeuttaa palkanlaskijan työtä jatkossa, sillä turha asioiden kyseleminen asiakkaalta voi jäädä pois, jos asiakas tietää, mitä häneltä asiakassuhteen ylläpitämiseksi vaaditaan. Useimmiten joudutaan kyselemään ja selvittämään puuttuvia verokortteja, työtuntien erittelyjä, matkalaskuja sekä uusien palkansaajien tietoja. Toistuvasti palkanlaskennassa ohjausta vaativiin asioihin on Taloushallintoliitto suositellut käyttämään valmiita Taloushallintoliiton palkkahallinnon TAL-laatulomakkeita. Myös palkanlaskennan muutostilanteisiin on Taloushallintoliitto laatinut lomakkeet palkanlaskennan tueksi. Näitä palkanlaskennan muutostilanteita voivat olla esimerkiksi työsuhteen päättyminen, poisolot sekä luontoisetujen verotusarvon laskenta. (Taloushallintoliitto 2009b.)

Jotta palkanlaskennan palvelu voidaan tuottaa oikea-aikaisesti, on asiakkaan toimitettava palkanlaskennan aineisto sovitun aikataulun mukaisesti. Myöhässä toimitetusta aineistosta tulee palkanlaskijan huomauttaa asiakasta. Jos palkanlaskija ei kuitenkaan huomauta myöhästymisestä, voi asiakas tulkita asian niin, että sovitusta asiasta poikkeaminen on tilitoimistossa hiljaisesti hyväksytty. Tämä ei kuitenkaan edesauta palkanlaskennan suorittamista oikealla ja sovitulla tavalla ja antaa väärän kuvan sopimuksen käytännön toteutuksesta tilitoimistossa, joka noudattaa hyviä toimintatapoja. Vastuu aineiston oikeellisuudesta on asiakkaalla, mikäli ei ole sovittu, että tilitoimisto tarkastaa asiakkaan aineiston palkanlaskennan yhteydessä. Palkanlaskijan on tarvittaessa ohjeistettava asiakasta puutteellisesta aineistosta. Näitä puutteita on useimmiten havaittu matkalaskujen tiedoissa. Jos asia-

kas toimittaa puutteellisen matkalaskun, on palkanlaskijan velvollisuus huomauttaa asiakasta asiasta ja ohjeistaa, jotta matkalaskun tiedot täyttävät verottajan vaatimat kriteerit verovapaiden korvausten maksamisesta. (Taloushallintoliitto 2009b)

Asiakkaan kanssa käytävä keskustelu on asianmukaisesti dokumentoitava. Erityisesti palkkoihin liittyvät asiat tulee löytyä kirjallisessa muodossa. Käyty keskustelu voidaan dokumentoida esimerkiksi lähettämällä asiasta asiakkaalle sähköposti, jolloin tieto sovutusta löytyy molemminpuolisesti ja on todistetusti molempien tietoisuudessa. Tällä vältetään mahdolliset väärinkäsitykset. (Taloushallintoliitto 2009b.)

Asiakkaan ohjeistamisen lisäksi tilitoimiston olisi suotavaa laatia ohjeistuksia palkanlaskentaan työn tueksi. Ohjeistuksissa olisi hyvä kuvata palkanlaskennan sovittu töiden järjestys eli työlista, joka toimii samalla myös muistilistana, jotta kaikki asiat palkanlaskennassa tulee hoidetuksi. Työohjeistuksessa on hyödyllistä olla palkkaohjelman toimintoihin liittyvää ohjeistusta, erityisesti silloin, kun ohjelma on vaihtunut tai palkanlaskennassa toimii henkilöitä, joille ohjelma on vieras. Tilitoimiston on hyvä ohjeistaa palkanlaskijoita käyttämään kaikkien asiakkaiden osalta työlistaa jokaisen palkanlaskennan yhteydessä. Yhteisten ohjeistusten lisäksi on palkanlaskijoiden hyvä laatia jokaiselle asiakkaalle palkanlaskennan ohjeistukset, jotta tuuraukset sujuisivat mahdollisimman helposti. (Taloushallintoliitto 2009b.)

Asiakkaan kanssa on usein sovittu, että palkanlaskija seuraa palkanlaskennassa noudatettavien työehtosopimusten voimassaoloaika ja palkankorotusten muutosajankohtia. Tätä seuranta varten on hyvä luoda toimintatapa, jonka avulla nämä tiedot ovat helposti saatavilla ja muistuttavat palkanlaskijaa tärkeistä muutosajankohdista. Tiedot työehtosopimuksista ja tulevista palkankorotuksista olisi hyvä löytyä esimerkiksi asiakaskohtaisesta palkanlaskennan työohjeesta. (Taloushallintoliitto 2009b.)

Asiakaskohtaisissa palkanlaskennan ohjeistuksissa on oltava tiedot yhteyshenkilöistä, joiden asiakkaan kanssa on sovittu asioitavan yrityksen palkanlaskentaan liittyvissä asioissa. Yhteyshenkilö toimittaa ja vastaanottaa palkka-aineiston sekä ilmoittaa toimeksiannosta erikseen sovittavista töistä. Asiakkaan työntekijöiden pyynnöt on tultava näiden sovittujen palkkayhteyshenkilöiden kautta. (Taloushallintoliitto 2009b.)

5 TYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET

Kehittämistyön tutkimusosuus toteutettiin tapaustutkimuksena, eli case-tutkimuksena, sillä työn tarkoituksena oli tutkia yritystä, sen henkilöstöä ja asiakkaita. Tutkittavana yksikkönä eli tapauksena ovat toimeksiannon tehneen tilitoimisto Trust Accounts TKG Oy:n palkanlaskijoiden työprosessit sekä palkanlaskennan asiakkaiden toimintatapa. Tutkimuksen tutkimusotteena on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. Tutkimusaineistona on käytetty työn tekijän omia havaintoja sekä yrityksen palkanlaskijoille ja toimitusjohtajalle suunnattuja haastattelulomakkeita (Liite 1; Liite 2.).

Tässä luvussa on analysoitu valittujen menetelmien pohjalta tehtyjä haastatteluita ja pohdittu niiden perusteella tehtyjä johtopäätöksiä. Johtopäätösten perusteella on suunniteltu yritykselle kaksi erilaista ohjeistusta palkanlaskennan uuden asiakkaan hallinnan tueksi. Ohjeistusten suunnittelu- ja valmistumisprosessi on kuvattu kohdassa 5.2.

5.1 Haastattelujen analysointi ja johtopäätökset

Kehittämistyö toteutettiin kahtena erilaisena haastatteluna, joiden tavoitteet tutkimuksen kannalta-kin erosivat. Tämän vuoksi haastatteluita analysoitiin eri näkökulmista. Toimitusjohtajan haastattelu keskittyi enemmän asiakkaille jaettavan oppaan yleiskuvaan. Tarkoituksena oli saada johdon näkemys siitä, minkälainen oppaan tulisi olla, jotta se tukisi haluttua yrityskuvaa. Tavoitteena oli laatia yritystä palveleva opas, joka tulisi asiakkaille jaettavaksi palkanlaskennan toimeksiantosopimuksen laatimishetkellä. Tämän vuoksi johdon mielipiteellä ulkoasusta ja sisällön rajoitteista oli suuri merkitys työtä tehdessä. Tässä osiossa kuvataan haastatteluista tehtyjä tulkintoja.

Toimitusjohtajan haastattelun tavoitteena oli saada tietoa yrityksen palkanlaskennan strategisista linjauksista ja asiakastavoitteista sekä tietoa keinoista, kuinka palkanlaskennan ohjeistuksilla voitaisiin auttaa näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Haluttiin myös saada johdon näkökulma, minkälainen asiakkaille jaettavan oppaan tulisi olla, jotta se tukisi haluttua yrityskuvaa. Haastattelussa esitettyihin kysymyksiin saatiin selkeät ja tiiviit vastaukset, jotka muodostivat yhtenäisen kuvan siitä, minkälainen oppaan tulisi olla, jotta se tukisi haluttua yrityskuvaa ja palkanlaskennan tavoitteita. Vastauksissa esille nousivat pyrkimys korkeaan asiakastytyytyväisyyteen ja tavoite toimia luotettavana, tarkkana, ammattitaitoisena ja laadukkaasti palvelevana kumppanina. Asiakkaiden ohjeistamisen uskottiin tukevan näitä tavoitteita ja luovan hyvän pohjan yhteistyölle sekä lisäävän tehokkuutta palkanlaskentaan. Toimiessaan oikein oppaan tulisi kuitenkin huomioida tilitoimiston asiakkaiden eroavaisuudet ja opas tulisi laatia niin, että se palvelisi mahdollisimman monia erilaisia asiakkaita. Pelkän ohjeistamisen lisäksi toivottiin, että opas toimisi myös markkinoinnin työvälineenä. Oppaasta haluttiin saada yhteneväinen muiden asiakkaille jaettavan materiaalin kanssa.

Palkanlaskijoiden haastattelun tavoitteena oli saada tietoa palkanlaskennan kehitystarpeista ja palkanlaskijoiden näkökulma valitusta kehittämistoimesta. Haastatteluiden mukaan eniten kehittämistä löytyi palkanlaskennan toimeksiantosopimuksen laatimisessa. Palkanlaskijat kokivat, että eniten aikaa kuluu yrityksen ja tämän palkanlaskennan tietojen keräämiseen. Toimeksiantosopimus keskittyy

enemmän kirjanpitoon, jonka vuoksi tiedot palkanlaskennasta ovat vähäisiä ja niitä joudutaan kyselemään asiakkaalta sopimuksen laatimisen jälkeen. Tässä toivottiin, että tilitoimisto ottaisi käyttöön Taloushallintoliiton tekemän palkanlaskennan toimeksiantosopimuksen niille asiakkaille, jotka päättävät ulkoistaa palkanlaskennan tilitoimistolle.

Toiseksi ongelmaksi ilmeni yrityksen perustamisen työvaihe. Yrityksen perustaminen varsinaiseen palkanlaskentaohjelmaan vaatii asiakasnumeroa. Uuden asiakkaan asiakasnumeron ohjelmistoihin perustaa pääkäyttäjä tai kirjanpitäjä. Tässä kohtaa on huomattu syntyvän aikataulullisia ongelmia, johtuen kirjanpidon ja palkanlaskennan työaikataulun eroista. Kirjanpidon tekeminen ei useimmiten ala heti asiakassuhteen alkamispäivästä lähtien ja tämän vuoksi kirjanpitäjät eivät kiirehdi asiakastietojen perustamisessa. Palkanlaskennassa kuitenkin eletään kuukausittaista rytmiä, jolloin tietojen täytyisi olla heti saatavissa, jotta palkanlaskenta kyseiselle yritykselle voidaan aloittaa.

Haastateltavilta kysyttiin mielipidettä ohjeistusten vaikuttamisesta olemassa oleviin ongelmiin. Eräs palkanlaskija vastasi ohjeistusten hyödyistä seuraavasti:

”Palkat saadaan nopeammin laskettua ja vältetään ylimääräisiltä kirjauksilta. Vähentää näin ollen myös heidän kustannuksiaan. Palkanlaskijat saavat tarvittavat tiedot kerralla ja näin toivottavasti palkat saadaan asiakkaille nopeasti ja oikein. Ei mene turhaan aikaa tietojen keräämiseen ja palkkojen kirjaamiseen.”

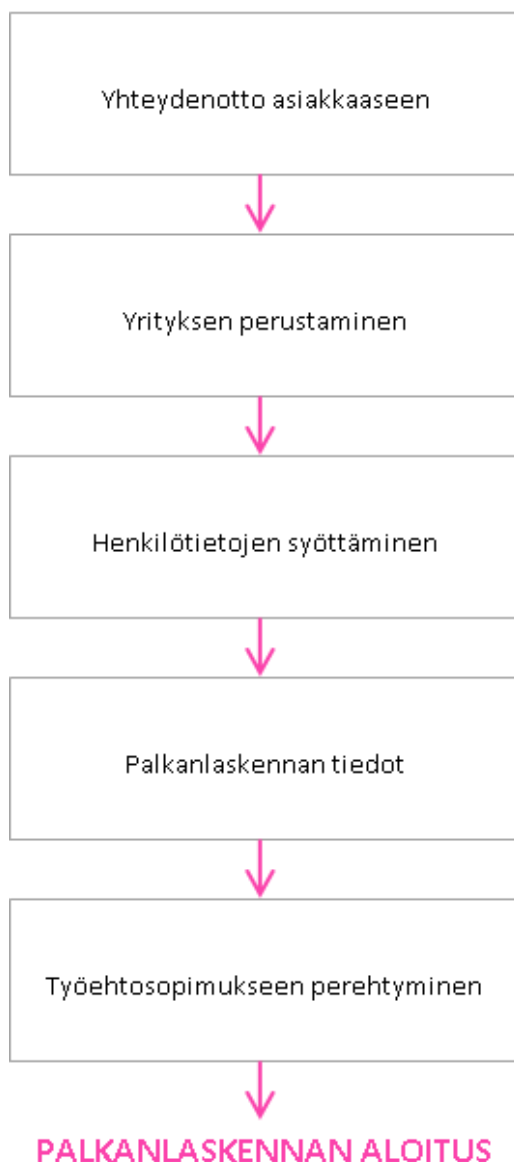
Kaikki uskoivat ohjeistusten tuovan lisätietoa asiakkaalle palkanlaskennasta sekä tietoa siitä, mitä palkanlaskija tarvitsee palkanlaskennan suorittamiseksi.

5.2 Tuloksista ohjeistuksiin

Haastatteluilla saatiin tietoa siitä, mitä asiakkaille jaettavan oppaan tulisi sisältää ja mitä sen halutaan viestivän. Saatiin myös tietoa uuden asiakkaan palkanlaskennan aloituksen työvaiheista palkanlaskijoiden ohjekirjaa varten. Seuraavaksi täytyikin ratkaista, kuinka ohjekirjat käytännössä toteutettaisiin. Tässä osiossa keskitytään enemmän asiakkaille jaettavan oppaan valmistumiseen. Palkanlaskijoiden ohjeistuksesta kerrotaan vain yleisesti, sillä ohjeistus toimii yrityksen sisäisenä tiedonvälineenä. Tämän vuoksi liitteenä (Liite 3.) kyseisestä ohjeistuksesta on vain kansilehti ja sisällysluettelo. Tähän toimintatapaan päädyttiin yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Palkanlaskijoiden ohjeistuksen tarkoituksena oli perehdyttää palkanlaskijoita uuden asiakkuuden perustamisen työvaiheisiin. Ohjeistus pohjautuu tilitoimiston käytettävissä olevaan palkanlaskentaohjelmistoon. Rajaukseksi ohjeistukselle otettiin palkanlaskennan työvaiheet ennen konkreettisen palkanlaskennan aloittamista. Ohjeistuksen tärkein tavoite oli toimia perehdyttämisen työvälineenä työntekijälle, joka ei aikaisemmin ole aloittanut uuden asiakkaan palkanlaskentaa eikä tämän vuoksi joutunut käymään läpi työvaiheita, joita siihen kuuluu. Tavoitteena ohjeistukselle oli myös toimia pidemmän työkokemuksen omaavalla palkanlaskijalla työn tukena ja muistivälineenä.

Rakenne ohjeistukselle saatiin selville haastatteluilla. Haastateltavia pyydettiin luettelemaan uuden asiakkuuden perustamisen työvaiheet, jotka muodostivat työohjeistukselle aikajanallisen rakenteen. Tekstin rakenne on kuvattu kuvassa 3.



Kuva 3. Palkanlaskennan aloituksen työvaiheet.

Tekstisisältö ohjeistukselle saatiin opettelemalla työvaiheet yhdessä palkanlaskijan kanssa. Työvaiheista laadittiin muistiinpanot, joiden avulla asiakkuuden perustamista harjoiteltiin harjoitusyrityksellä. Jokaisesta työvaiheesta otettiin näyttökuva, jotta ohjeistuksen seuraaminen olisi helpompaa. Ohjeistuksesta haluttiin mahdollisimman tarkka ja helposti luettava. Sisällössä mietittiin otsikoinnit niin, että tarvittavan asian etsiminen kävisi helposti.

Alustava versio palkanlaskijoiden työohjeistuksesta lähetettiin palkanlaskijoille sähköpostitse kommentointia varten. Palkanlaskijoilla oli useampi viikko aikaa tutustua ohjekirjan sisältöön ja tehdä siihen merkintöjä toivomistaan muutoksista. Ohjekirjaa muokattiin kommenttien perusteella ja jatkettiin laajemmaksi. Lopullinen versio ohjeistuksesta annettiin palkanlaskijoille luettavaksi ja kommentoitavaksi. Viimeisten korjausten jälkeen valmis työ luovutettiin ja tallennettiin yrityksen käyttöä varten.

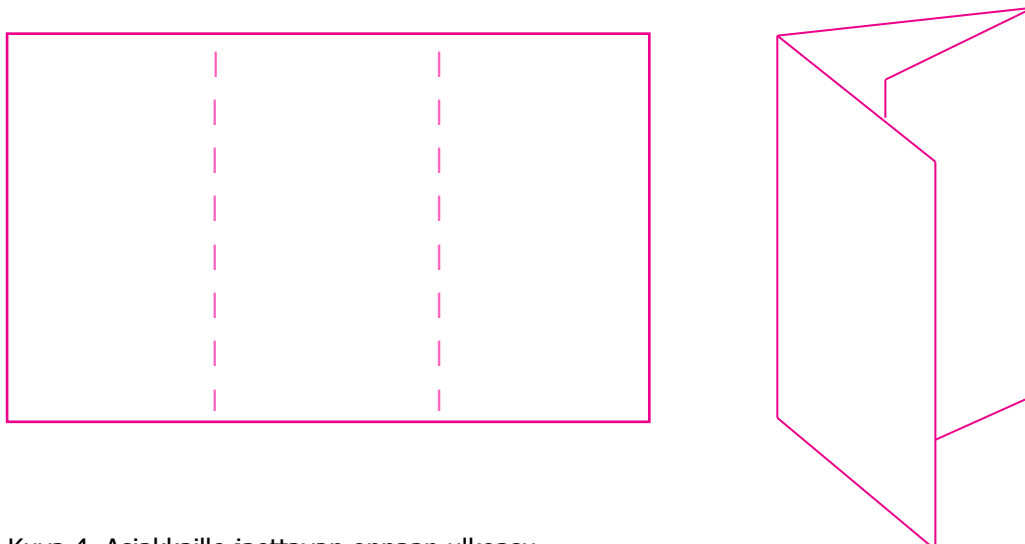
Asiakkaille jaettavan oppaan tekstisisällön ja jaottelun suunnitteluun täytyi panostaa enemmän kuin palkanlaskijoille jaettavaan tilitoimiston sisäiseen ohjeistukseen. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että ulkoiseen jakoon tarkoitettava ohjeistus saisi lopullisen ulkoasunsa mainostoimistossa, jotta ulkoasu olisi muiden materiaalien kanssa yhteneväinen ja huoliteltu. Opas lähetettiin yhteistyökumppanina toimivaan mainostoimistoon melko valmiina, jotta työ siellä olisi helppoa ja nopeaa.

Jotta oppaasta saataisiin toimiva kokonaisuus yrityksen käyttöön, tuli sen suunnittelussa ottaa sisällön lisäksi huomioon sen ulkonäkö ja kieliasu. Koska asiakkaan motivaatiolla tutustua oppaaseen ja hyödyntää sen tarjoamaa informaatiota nähtiin olevan merkittävä vaikutus kehittämistyön menestyksellisyyden kannalta, kiinnitettiin oppaan muotoilussa ja sisältöratkaisussa erityisesti huomiota sen käytön helppouteen ja houkuttelevuuteen.

Prosessin alussa tiedostettiin, että käsiteltävillä aiheilla ja tekstin pituudella on merkittävä vaikutus asiakkaan motivaatioon tutustua oppaaseen. Tämän vuoksi sisältöä lähdettiin rakentamaan asiakkaan näkökulmasta. Huomiota kiinnitettiin myös siihen, että oppaasta muodostuisi yhtenäinen kokonaisuus, jotta sen käyttö ei aiheuttaisi hämmennystä ja lisäkysymyksiä. Tekstille asetettiin rajoitteet, että sen tulisi olla tiivis, ytimekäs ja helppolukuinen, jotta asiakas motivoituu tutustumaan tekstiin ja siihen tutustuminen ei veisi liikaa aikaa tai vaatisi suurempaa vaivannäköä. Ohjeistamisen lisäksi tavoitteena oli saada oppaasta myös palkanlaskentaa markkinoiva työväline. Oppaan rakenteella haluttiin vastata yrityksen palkanlaskentapalvelusta kysymyksiin mitä, miten ja miksi. Tällä rakenteella haluttiin tarjota asiakkaalle selkeä kuva mitä palkanlaskenta on, miten se käytännössä tapahtuu ja miksi ulkoistaa palkanlaskenta tilitoimistoon. Oppaasta haluttiin siis tiivis ja muita ulkoiseen jakoon tarkoitettuja materiaaleja mukaileva. Tästä syystä ulkoasuksi valittiin kääritaitto, eli vaakasuora A4-paperiarkki taitettu 6 sivuiseksi. Seuraavassa kuvassa (kuva 4) on hahmotettu oppaan ulkoasu kääritaittoa käyttämällä.

Kääritaitto

6-sivuinen



Kuva 4. Asiakkaille jaettavan oppaan ulkoasu.

Tätä taittotyyliä käyttämällä oppaasta saatiin tiivis ja asiakkaan mielenkiinnon herättävä. Useamman sivun oppaan asiakas voisi kokea liian puuduttavaksi lukea eikä se myöskään palvelisi yrityksen toimivaa oppaan markkinoivaa tarkoitusta. Käärötaittoa käyttämällä täytyi miettiä enemmän sivujen ja tekstin asettelua. Tilaa pienillä sivuilla ei ollut paljon, joten tekstin täytyi olla todella tiivis ja ytimekäs. Opas täytyi myös olla ulkoasullisesti houkutteleva, joten pelkkää tekstiä siihen ei voinut sisällyttää. Kuvat, fonttityylin- ja koon vaihtelut sekä kappalejaot karsivat itse tekstiltä tilaa oppaasta.

Oppaan tietosisällön pääpaino oli lyhyesti kuvata Trust Accountsin palkanlaskentaa ja miksi palkanlaskennan ulkoistaminen tilitoimistoon kannattaa, sekä ohjeistaa asiakasta yleisesti palkanlaskennasta ja siitä, mitä tietoja tilitoimistoon tulee toimittaa ja missä määräajassa. Palkanlaskennan ohjeistamisen haluttiin olevan lyhyt ja enemmänkin herätellä asiakasta huomioimaan muutamia palkanlaskentaan liittyviä asioita, joihin hän työnantajana joutuu kohtaamaan. Laajempaan palkanlaskennan ohjeistamiseen ei koettu olevan tarvetta. Palkanlaskijan osaamisen uskotaan täydentävän asiakkaan osaamista ja oppaassa neuvottiinkin ottamaan yhteyttä palkanlaskijaan kaikessa palkanlaskentaan liittyvissä asioissa. Oppaan tarkoituksena oli siis enemmänkin opettaa asiakkaita tiedostamaan joitakin asioita, jotta he osaisivat ottaa asiasta itse tai yhdessä palkanlaskijan kanssa selvyyttä. Tarkoituksena oli lisätä kommunikaatiota ja luoda jo asiakassuhteen alussa osapuolten välille vuorovaikutusta, joka olisi avointa, arvostusta osoittavaa ja toisen huomioon ottavaa.

Yleisesti haastatteluissa ilmeni, että oppaalla haluttiin saada asiakkaat käsittämään, ettei palvelua voida tuottaa menestyksekkäästi, mikäli asiakas ei toimita kaikkia tarvittavia tietoja ja sovitussa määräajassa. Tämän asian tiedostamisen myötä asiakkaiden uskottiin ymmärtävän oman roolinsa ja vastuunsa palvelun suorittamisessa. Näin ollen tärkeäksi tavoitteeksi opasta laatiessa muodostui laatia asiakkaille muistilista palkanlaskentaan toimitettavista tiedoista. Muistilista jaettiin kolmeen osaan: ennen palkanlaskennan aloittamista toimitettaviin tietoihin, kuukausittain toimitettaviin tietoihin sekä uuden työntekijän osalta toimitettaviin tietoihin. Määräajat palkanlaskennan aineiston toimittamiselle sovitaan erikseen toimeksiantosopimuksessa, joten oppaassa päädyttiin vain muistuttamaan asiakasta toimittamaan tiedot hyvissä ajoin ennen palkanmaksupäivää. Tekstisisältö jaoteltiin eri sivuille sen aihealueen ja tarkoituksen vuoksi. Jäsentelyllä haluttiin tuoda oppaaseen rakenne, jota olisi helppo seurata ja lukea. Tekstisisällön jaottelussa tuli miettiä paperin asettelu käärötaittoa käyttämällä. (Liite 4.)

Alustavasti valmis opas annettiin yrityksen toimitusjohtajalle. Toimitusjohtaja luki oppaan ja teki merkintöjä, jotka painottuivat oppaan markkinoivaan puoleen. Oppaaseen tehtiin muutokset ja käytiin asioita vielä läpi yhdessä konsernin markkinointipäällikön kanssa. Kun oppaaseen oli tehty viimeiset korjaukset käytiin se yhdessä palkanlaskijoiden kanssa läpi. Palaute palkanlaskijoilta oli oppaasta todella positiivinen ja vain muutamia kohtia täsmennettiin lisätiedoilla tai muuttamalla sanavalintoja. Lopullinen versio lähetettiin toimitusjohtajalle ja markkinointipäällikölle, jotka yhdessä kävivät vielä tekstin sanamuotoja ja otsikointeja läpi. Muokkausten jälkeen opas lähetettiin mainostoi-
mistoon lopullisen ulkoasun suunnittelua varten.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Toimeksiannon tehneessä tilitoimistossa haluttiin kehittää palkanlaskennan toiminnan ja kustannusten tehokkuutta, panostaa palvelun laatuun sekä kehittää vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Näitä osa-alueita kehittämällä uskottiin vaikutettavan asiakassuhteiden hallinnan kehittämiseen, jonka taas nähtiin johtavan tavoiteltaviin asiakkuuksiin. Asiakasnäkökulman ottaminen mukaan työhön oli koko kehittämisprosessin onnistumisen kannalta tärkeää, koska tavoitteena oli kehittää ja hallita asiakassuhteen molempien osapuolten toimintaan sitoutumista. Luonnollisesti yritys haluaa kehitystoimien edistävän omia tavoitteitaan, mutta ilman asiakasnäkökulmaa ei kehitystyönä toteutettu asiakkaiden opas välttämättä vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin, jolloin asiakkaita ei saada sitoutumaan haluttuun toimintaan. Ottamalla yrityksessä piilevä asiakastieto koko yrityksen käyttöön mahdollistetaan paremman ja tasalaatuisemman perehdytyksen tarjonta asiakkaalle. Asiakasnäkökulman käytön pääasiallinen tarkoitus oli tukea toimeksiantajan asettamia tavoitteita, joten tässä raportissa kehittämistoimen vaikutuksia tarkastellaan pääsääntöisesti toimeksiantajan sille asettamien toiveiden näkökulmasta.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaiseman kehityshankkeen tutkimustulokset vahvistivat opinnäytetyön aiheen merkityksellisyydestä ja ajankohtaisuudesta. Hankkeen mukaan tulevaisuuden menestystä tavoittelevan tilitoimiston tulisi kehittää ja yhtenäistää toimintatapojaan. Tämän lisäksi tilitoimiston tulisi kehittää tilitoimiston asiakkaan palvelukokemusta parantamalla viestintää kuuntelemalla ja neuvomalla asiakasta. Näin ollen hankkeen johtopäätökset tukivat opinnäytetyön aihetta ja siihen valittua asiakasnäkökulmaa. Kun yritys ja sen henkilökunta ymmärtävät asiakashallinnan tuomat mahdollisuudet, pystyy se kasvattamaan asiakkaisiin liittyvää pääomaa ja parantamaan asiakkaan kokemaa palvelua. Ohjeistukset kannustavat yritystä asiakastietojen ja asiakasvuorovaikutuksen hyödyntämiseen, sillä ne luovat pohjan, jota yritys voi jatkossa täydentää muiden palveluiden, kuten kirjanpidon, osalta sekä asiakaskohtaamisista saaduillaan tiedoilla.

Sekä teoria että haastattelutulokset tukivat ajatusta asiakkaiden hallinnan kehittämiseksi ja sen merkityksellisyydestä tilitoimistolle, joten työn aiheen ja teoriaosuuden katsottiin onnistuneen. Seuraavaksi tässä luvussa pohditaan ohjekirjan mahdollisia vaikutuksia asiakkaiden ja palkanlaskennan toimivuuden hallintaan ja lopuksi arvioidaan koko kehittämisprosessi. Arviointia tehtäessä tulisi huomioda, että tämän opinnäytetyöraportin liitteenä olevasta palkanlaskijoiden ohjekirjasta (Liite 3.) on sisäisen tiedon ja salassapitovelvollisuuden vuoksi jätetty pois ohjekirjan sisältö. Ulkoiseen viestintään tarkoitettu asiakkaille jaettava opas taas on liitetty työhön kokonaisuudessaan (Liite 4.).

6.1 Ohjeistusten vaikutukset palkanlaskennan kehittämiseen

Kehittämisprosessin alussa ohjeistuksilla haluttiin kehittää palkanlaskennan toimivuuden ongelmakohtia etenkin asiakassuhteen aloitusvaiheessa. Haluttiin perehdyttää asiakasta palkanlaskennasta, jotta palvelun suorittaminen olisi mahdollisimman tehokasta ja sujuvaa. Palkanlaskijoiden ohjeistuksella haluttiin saada koottua palkanlaskijoiden kokemus ja tieto yrityksen perehdytyksen käyttöön, jotta tähän käytetty laskuttamaton työaika vähenisi. Tutkimustyön edetessä huomattiin kuitenkin,

että laadukas molempien osapuolien perehdytys toi myös mahdollisuuden luoda kestäviä sidoksia asiakkaaseen ja kehittää asiakassuhdetta kannattavammaksi ja pitkäkestoisemmiksi jo asiakassuhteen syntymisen vaiheessa.

Ohjeistukset edistävät palveluiden tehokasta tuottamista, sillä hallitulla yhteistyöllä ja avoimella vuorovaikutuksella ehkäistään väärinkäsitysten ja puutteellisen tiedon aiheuttamaa turhaa työtä, joka vie asiakkuuden molempien osapuolien aikaa ja kustannuksia. Antamalla asiakkaalle riittävästi tietoa palkanlaskennasta ja siitä, miten hän voi halutessaan itse osallistua palvelun tuottamiseen, annetaan hänelle mahdollisuus vaikuttaa hänen palvelusta saamaansa arvoon. Asiakkaille jaettava opas neuvoo asiakasta lyhyesti palkanlaskennasta ja ohjeistaa katsomaan lisätietoja esimerkiksi matkalaskuista vero.fi – sivulta. Oppaassa neuvotaan asiakasta myös aineiston toimittamisessa: mitä ja milloin hänen tulisi toimittaa palkanlaskijalle palkanlaskennan suorittamista varten. Kun asiakas toimii ohjeistetusti, ei palkanlaskijan tarvitse käyttää aikaansa puuttuvien tai puutteellisten matkalaskujen etsimiseen, mikä myös vähentää asiakkaan maksamia palkanlaskennan kustannuksia. Tehokas palvelun tuottaminen vähentää myös palkanlaskennassa laskuttamattomia työtehtäviä ja parantaa asiakassuhteen kannattavuutta palveluntuottajalle. Sekä asiakas että toimeksiantajana toimiva tilitoimisto voivat siis hyötyä rahallisesti toimiessaan ohjeistusten mukaisesti. Kun molemmat osapuolet ovat selvillä asiakassuhteen tehtävänjaosta, voidaan palkanlaskenta hoitaa sujuvasti ja aikataulussa ilman kiirettä. Näin vähennetään riskiä virheiden muodostumiselle ja aikaa jää palvella asiakasta laadukkaammin. Kertomalla asiakkaalle palkanlaskennan yleisistä asioista ja neuvomalla palkanlaskentatietojen toimittamisesta asiakasta kannustetaan omatoimisuuteen, jotta hän tunnistaisi palkanlaskennan kannalta oleelliset asiat eikä hänen tarvitse jokaisen kysymyksen osalta olla yhteydessä palkanlaskijaan. Oppaan avulla tieto on asiakkaan saatavilla, eikä hänen tarvitse käyttää aikaa pohdittavan asian etsimiseen ja kyselyyn.

Asiakkaille jaettava opas helpottaa palkanlaskentapalvelun aloitusta, sillä se tarjoaa asiakkaalle helposti saavutettavaa ja säilytettävää tietoa yrityksen palkanlaskennan palveluista, asiakkuuden roolista ja siitä, miten asiakas voi osallistua palvelun tuottamiseen yhdessä palkanlaskijan kanssa. Näin toimeksiantosopimuksen laatimisen yhteydessä kerrottu tieto ei jää vain muistin varaan, vaan asiakkaalla on mahdollisuus palata asioihin myöhemmin, mikäli jokin asia jäi epäselväksi. Vastaamalla asiakkaan tiedon tarpeeseen edistetään luottamuksen syntyä, hallinnan tunnetta ja helpotetaan asiakkaan kokemaa muutoksen tuomaa epävarmuutta ja stressiä. Opas toimii myös markkinoinnin työvälineenä, sillä sen avulla asiakas tutustuu tilitoimiston tarjoamaan palkanlaskennan palveluun. Oppaan perusteella asiakas saa alustavan käsityksen siitä, mitä etuja ja arvoa palvelu hänelle tarjoaa, mitä hänen tulisi ottaa huomioon uutta palvelua harkitessa ja mitä tämä uuden palvelun käyttöönotto häneltä edellyttää. Asiakkaan on helpompi tehdä ostopäätös, kun hän tiedostaa palvelun tuomat arvot ja ymmärtää oman osuutensa palvelun tuottamisessa.

Palkanlaskentapalvelun käyttöönoton onnistumiseen vaikuttaa myös tilitoimiston palkkahallinnon henkilöstön palveluosaaminen, jonka osa-alueita ovat asiakkaan perehdyttäminen sekä oma osaaminen palkanlaskennan työvaiheissa. Haastatteluissa ilmeni, että molemmat ohjeistukset olisivat tärkeitä yhtenäisen perehdytyskäytännön puutteen vuoksi. Palkanlaskijoiden ohjeistuksen tarkoituksena

olikin saada yrityksessä piilevä tieto aktiivisesti jokaisen käyttöön, jotta uusi työntekijä olisi helpompi perehdyttää asiakkuuden perustamisen työvaiheisiin. Ohjeistus haluttiin ottaa myös kaikkien palkanlaskijoiden, uusien sekä vanhojen, käyttöön palkanlaskennan tueksi riskienhallinnan vuoksi. Asiakkaille jaettavan oppaan tarkoituksena oli myös toimia asiakkaiden perehdyttämisen lisäksi palkanlaskennan toimeksiantosopimuksen laatijan muistivälineenä. Oppaan avulla sopimuksen laatija voi käydä tarvittavat kohdat läpi asiakkaan kanssa ja kirjata samalla ylös asioita, jotka liittyvät palkanlaskentaan. Näin varmistutaan siitä, että tärkeät asiat tulevat käsitellyksi heti asiakassuhteen alkuvaiheessa ja palkanlaskija saa tarvittavat palkanlaskentatiedot ajoissa, jolloin käsittelemättä jääneitä asioita ei tarvitse kysellä jälkikäteen eikä palkanlaskennan aloitukseen mene liikaa laskuttamatonta aikaa.

Asiakkaille jaettavan oppaan avulla asiakasta autetaan suunnittelemaan omaa toimintaansa niin, että asiakkuuden molemmat osapuolet voivat olla jo asiakassuhteen alkuvaiheessa tietoisia siitä, millainen asiakkuus on kyseessä ja mitkä sen mahdollisuudet ovat. Näin autetaan asiakkuuden molempia osapuolia kun asiakassuhde ja sen vastuujaot ovat selkeät. Yrityksen näkökulmasta palkanlaskentapalvelun käyttöönottoa helpottamalla ja asiakkaan käyttäytymistä ohjaamalla voidaan vähentää laskuttamattomia työvaiheita ja ehkäistä kannattamattomien asiakkuuksien syntymistä. Yritys voi myös erottautua kilpailijoistaan laadukkaalla asiakaspalvelulla ja vuorovaikutuksellisella imagolla. Palkanlaskijoiden ohjeistuksella voidaan vähentää perehdytykseen käytettävää aikaa sekä ehkäistä virheiden sattumista palkanlaskennassa.

Moleminpuolisen vuorovaikutuksen lisäämisen avulla luodaan kestävämpiä sidoksia yrityksen ja sen asiakkaan välille, mutta myös tunteiden vaihdannalla on merkitystä. Yrityksen vuorovaikutuksellinen ja avoin toiminta viestii luottamuksellisuudesta ja ohjaa asiakasta toimimaan samanlaisella käytöksellä. Avoin ja luottamuksellinen suhde lisää palvelun sujuvuutta, sillä kummankaan osapuolen ei tarvitse epäillä toisen toiminnan oikeellisuutta. Asiakkaalle annettavan tiedon avulla annetaan realistinen kuva yrityksen palveluista ja varmistutaan siitä, että palvelu vastaa asiakkaalle muodostunutta odotusta. Kun tarjotaan tietoa ja ohjeistusta viestitään asiakkaalle avoimesta tiedonvaihdosta ja, että palvelu tuotetaan moleminpuolisenä yhteistyönä. Asiakas saa siis palvelun lisäksi asiantuntevan yhteistyökumppanin, jonka tarkoituksena on neuvoa ja auttaa asiakasta menestymään. Näitä positiivisia tunteita, kuten luottamusta, vuorovaikutuksellisuutta ja hallinnan tunnetta, lisäämällä lujitetaan asiakassuhteen kestävyttä. Positiivisista tunteista sekä palvelun tehokkaasta toimivuudesta asiakas saa myös lisäarvoa ostamalleen palvelulle. Kun tehostetaan toimintatapoja, vapautetaan henkilöstön resursseja asiakkaan laadukkaampaan konsultointiin, mikä taas parantaa asiakkaan palvelukokemusta. Yritys myös edistää omia tavoitteitaan tehostamalla palveluiden tuottamista ja lisäämällä asiakassuhteen kestävyttä ja arvoa.

6.2 Kehittämisosprosessin arviointi

Kehittämisosprosessin tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa kaksi erilaista ohjekirjaa palkanlaskennan uusien asiakkuuksien hallintaan ja kehittämiseen. Ohjekirjojen tavoitteena oli parantaa palkanlaskennan käyttöönoton tehokkuutta ja tarjota asiakkaille hallitumpaa ja yhtenäistä perehdytystä jo

asiakassuhteen syntymisen vaiheessa. Toimeksiantajana toimivan tilitoimiston joustavuus ja henkilöstöltä saatu tuki ja aktiivinen osallistuminen työn toteutumiseen olivat tärkeitä työprosessin kululle. Erityisesti yrityksen palkanlaskijoiden positiivinen asenne kehittämistyötä kohtaan ja aktiivinen osallistuminen sekä suunnitteluun että arviointiin olivat tärkeitä projektin onnistumisen kannalta.

Jo kehitysprosessin alussa tiedostettiin, että tavoitetilan saavuttamiseksi menee aikaa, joten kehittämistoimen tavoitteeksi asetettiin nykyisen tilanteen parantaminen. Prosessiin käytettävissä ollut aika ei riittänyt ohjekirjan käyttöönoton seurantaan, joten ohjekirjan vaikutusta asiakkaan tulevaan käyttäytymiseen sekä palkanlaskennan toimivuuteen on vaikea arvioida. Asiakkaille jaettava opas sovittiin toimeksiantajan kanssa tulevan jakoon vuodenvaihteessa, jolloin sopimuksetkin ja hinnastot aina päivittyvät. Myös se, että muutos on suurelta osin riippuvainen asiakkaan omasta motivaatiosta tutustua ohjeistuksiin ja toimia neuvotusti, vaikeuttaa ohjekirjan vaikutuksen arviointia. Haastatteluiden perusteella palkanlaskijat sekä toimitusjohtaja uskoivat ohjekirjalla olevan vaikutusta asiakkaan käyttäytymiseen ja palkanlaskennan sujuvuuteen. Tämän vaikutuksen uskottiin kuitenkin vaihtelevan asiakaskohtaisesti. Eniten uskottiin yritystoiminnan ensimmäistä kertaa aloittavien asiakkaiden kiinnostuvan oppaasta ja hyödyntävän sitä asiakassuhteen aikana. Haastatteluilla saatiin myös vahvistus siihen, että molempia ohjeistuksia hyödyntämällä olisi mahdollista vähentää laskuttamantonta sekä ylimääräistä työtä. Asiakkaiden aktiivisuuden lisäksi myös myyjien sekä palkanlaskijoiden motivaatio hyödyntää ja markkinoida opasta vaikuttaa olennaisesti sen mahdollisuuksiin parantaa perehdytyksen laatua ja kehittää palkanlaskennan toimivuutta sekä kustannustehokkuutta. Aktiivisesti hyödynnetyn ja markkinoidun oppaan avulla kehitetään tilitoimiston uusien asiakkaiden perehdytystä laadukkaammaksi ja hallitummaksi, hallitaan asiakkaita, lisätään asiakkaan ja palkanlaskijan vuorovaikutusta sekä muodostetaan lujempia asiakassuhteita.

Ohjeistusten laatiminen ei vaatinut toimeksiantajalta suuria resursseja. Molemmat ohjeistukset suunniteltiin ja laadittiin sovitusti työajalla. Työajan käyttö rajoitettiin noin viideksi tunniksi viikossa. Työaika haastateltavilta ja muilta työhön osallistuneilta ei kulunut huomioitavasti. Palkanlaskijoiden ohjeistus suunniteltiin ja laadittiin täysin itse työpaikalta saatavien resurssien mukaisesti. Ohjeistus laadittiin ja talletettiin sähköisenä yrityksen kaikkien työntekijöiden saataville. Asiakkaille jaettava opas suunniteltiin sisällöltä itse (Liite 4), jonka jälkeen opas meni viimeisteltäväksi toimitusjohtajalle ja markkinointipäällikölle. Oppaan lopullinen ulkoasu viimeistellään mainostoimistossa. Liitteenä työn raakaversio, sillä lopullinen versio ei ehtinyt vielä mainostoimistosta saapua. Kehittämisprosessin lopussa opas oli menossa mainostoimistolle ulkoasun suunnitteluun ja painantaan, joten kokonaissummaa mainostoimiston aiheuttamista kustannuksista on hankala arvioida. Kuitenkin jos verrataan kehittämisprojektilla saavutettavia hyötyjä suhteessa yrityksen projektiin sijoittamiin panoksiin, nähdään kehittämisprojekti tämän mukaan onnistuneeksi.

Opinnäytetyö olisi voinut kuitenkin saada lisää arvoa, jos olemassa olevien tai potentiaalisten asiakkaiden mielipiteitä olisi voitu ottaa huomioon. Asiakkaita haastatteleamalla olisi saatu laajempi käsitys palkanlaskennan toimivuuden ongelmista sekä saatu selville oikea kehittämiskeino, joka motivoisi asiakkaita. Yrityksessä suoritettut haastattelut ja ohjeistuksista saatu palaute kuitenkin puoltavat uskomusta siitä, että ohjeistukset tulevat olemaan hyödyksi sekä tilitoimistolle että asiakkaalle. Asiak-

kaiden suhtautuminen ohjekirjaan ja ohjeistusten vaikutukset palkanlaskennan toiminnan kehittymiseen pitkällä aikavälillä olisivat kuitenkin mielenkiintoisia kohteita jatkotutkimuksille. Jatkotoimenpiteinä tuli työtä tehdessä myös esille mahdollinen palkanlaskentaprosessien kokonaiskuvaaminen sekä asiakkaille jaettavan ohjeistuksen tekeminen kirjanpidonkin osalta.

Valittuihin tutkimusmenetelmiin ja tehtyihin haastattelulomakkeisiin olin tyytyväinen, sillä tutkimuksella saatiin kerättyä riittävästi tietoa ohjeistusten laatimista varten. Haastattelukysymykset suunniteltiin niin, että vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa ja nopeaa. Haastattelulomakkeella haluttiin tietoa molempiin ohjeistuksiin, joten haastattelu jaettiin selvennykseksi kahteen osaan. Näin haastateltaville oli selkeämpää vastata oikean ohjeistuksen sisältöön liittyviin kysymyksiin. Toimitusjohtajan haastattelu erosi palkanlaskijoiden haastattelusta ja se keskittyi kokonaan asiakkaille jaettavaan oppaaseen. Toimitusjohtajan haastattelulla saatiin selville johdon näkemys palkanlaskennan ongelmakohdista ja tavoitteista. Haastattelulla saatiin kerättyä lisätietoa oppaan tavoitteiden täsmentämiseksi ja toivotun yrityskuvan täsmentämiseksi. Palkanlaskijoiden haastattelut olivat vastauksiltaan melko yhteneväiset ja tämän vuoksi niiden analysointi oli myöskin helppoa. Palkanlaskijoiden yksilölliset kokemukset ja tavat toimia näkyivät vastausten laajuudessa ja painotuksissa. Huomioimalla ja hyödyntämällä niitä ohjeistuksia tehtäessä, saatiin piilevä tieto siirrettyä koko yrityksen käyttöön.

Opinnäytetyön aloittaminen oli ajankohtana melko vaikea, sillä kesällä palkanlaskennassa on kiireaikoja lomapalkkojen laskemisen vuoksi. Kiirettä ja vaikeutta työn aloittamiselle aiheutti myös kesälomien tuuraaminen. Työ eteni kuitenkin hyvässä tahdissa ja haastattelut saatiin pidettyä suunnitellusti ja kaikki haastateltavat osallistuivat oman työaikansa mukaisesti haastatteluihin. Haastateltavien määrä oli pieni, mutta kohderyhmä vastasi työn tarkoitusta eikä suuremmalle haastattelumäärälle ollut tarvetta. Haastattelulomakkeet lähetettiin kolmelle palkanlaskijalle ja tilitoimiston toimitusjohtajalle sähköpostitse. Aikaa vastaamiselle annettiin useampi viikko työn kiireaikojen vaihtelevuuden vuoksi. Kaikkiin kysymyksiin saatiin kattavat vastaukset. Vastausten laajuuteen vaikutti positiivisesti se, että aiheesta oli keskusteltu jo alustavasti yhdessä palkanlaskijoiden kanssa ja kaikki olivat kerenneet pohtia vastauksia jo etukäteen. Ajankohtaiseksi aiheeksi haastattelujen aiheet nousivat myös siksi, että tilitoimistolle oli tulossa tilitoimistotarkastus, jonka vuoksi jokaista oli pyydetty perehtymään etukäteen Taloushallintoliiton sivuilla oleviin määräyksiin. Osa haastateltavista sanoikin miettineensä kysymyksiä perehtyessään Taloushallintoliiton materiaaliin ja poimineensa sieltä asioita, jotka koki tärkeäksi huomioida palkanlaskennan kehittämisessä. Haastattelulomakkeet palautuivat hyvissä ajoin ja vastauksista keskusteltiin yhdessä ja pohdittiin mahdollisia keinoja kehittää toimintaa ohjeistuksien lisäksi erilaisilla keinoilla.

Tutkimuksen luotettavuus vastasi kehittämistyön tavoitteita ja tarkoitusta. Haastateltavien motivaatiolla oli tässä merkittävä rooli. Haastateltavat olivat motivoituneita vastaamaan haastattelulomakkeisiin, sillä osa oli jopa perehtynyt vastauksiinsa huolella. Haastattelun aiheista käytiin myös paljon keskustelua työn ohessa. Luotettavuutta todennettiin kartoittamalla haastattelijoiden motivaatiota kysymällä lomakkeissa heidän mielipidettään ohjeistusten merkityksestä ja hyödyllisyydestä. Kaikki vastasivat, että ohjeistus hyödyttää suurinta osaa asiakkaista. Kaikkia sen ei koettu hyödyntävän

koska tiedostettiin, että osa asiakkaista eivät ole motivoituneita lukemaan tai perehtymään heille jaettavaan aineistoon. Haastateltavien kanssa kommunikoiminen oli helppoa ja kysymyksistä sekä vastauksista keskusteltiin yhdessä. Haastatteluilla kerätyn tiedon lisäksi työssä pyrittiin käyttämään luotettavia ja ajan tasalla olevia lähteitä. Toimitusjohtaja yhdessä markkinointipäällikön ja palkanlaskijoiden kanssa osallistuivat laadunseurantaan lukemalla ohjeistukset ennen niiden viimeistelyä sekä antoivat niihin tarvittaessa neuvoa ja palautetta. Muutoin laadunseuranta jäi oman kriittisen tiedonarvioinnin ja lähdevalinnan varaan. Luotettavuuden säilyttämiseksi työssä on huomioitava palkanlaskenta-alan muutokset sekä palkanlaskennan ulkoistamiseen liittyvät vastuukysymykset. Kehittämistyö ja sen aikana syntyneet ohjeistukset on tehty vastauksena toimeksiannon tehneen tilitoimiston Trust Accounts TKG Oy:n tämän hetkiseen ohjeistus- ja kehittämistarpeeseen, joten ohjeistuksista saatavan hyödyn ylläpitämiseksi jatkossa täytyy ohjeistuksia tarkastella tulevaisuudessa tapahtuvien muutosten osalta.

Työn tavoitteena oli tuottaa arvoa toimeksiannon tehneelle yritykselle ja sen palkanlaskennan uusille asiakkaille, mutta etenkin asiakkaille jaettavalla oppaalla voidaan katsoa olevan myös hyötyä palkanlaskennan vanhoille asiakkaille. Palkanlaskijoiden ohjeistuksen nähdään myös tukevan palkanlaskentaohjelmiston käyttöä muiltakin osin kuin uuden yrityksen perustamisen vaiheessa. Laadukkaan perehdyttämisen voidaan nähdä myös osana tilitoimiston kannattavuuden ja kilpailukyvyyn kehittämistä. Taloushallintoliiton (2009a) toimialastandardin TAL STA:n mukaan asiakkaan ohjeistaminen kuuluu osaksi tilitoimistopalveluita tarjoavan yrityksen laadukkaaseen palveluun. Tätä laadukkaan palvelun tuottamista odotetaan auktorisoiduilta tilitoimistoilta. Toimintatapojen kehittäminen ja asiakaspalveluun keskittyminen ovat jopa pakollisia keinoja toiminnan jatkuvuudelle jatkuvasti muuttuvassa ja automatisoinnin valtaamassa tilitoimistomaailmassa. Myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun (2013) tekemän tutkimuksen mukaan tilitoimistoilta odotetaan henkilökohtaista palvelua ja etenkin pienillä tilitoimistoilla tämä voi vaikuttaa merkittävästi heidän kilpailukykyynsä.

6.3 Oman tekemisen ja oppimisen arviointi

Opinnäytetyöni sai alkunsa keväällä 2014 työharjoitteluni ohella. Opinnäytetyön tekemisestä oli sovittu jo työharjoittelusopimusta tehdessä, mutta aihe löytyi vasta toimeksiantajan ja henkilöstön kanssa käytyjen yhteisten keskustelujen jälkeen. Aihe suuntautui palkanlaskentaan siksi, että oma kiinnostus oli palkanlaskennasta herännyt ja työtehtävät alkoivat painottumaan palkanlaskennan suuntaan. Painotus palkanlaskennan työtehtäviin tuli myös tilitoimiston toimitusjohtajan halusta saada minusta palkanlaskennan tiimiin uusi vahvistus.

Jo itse prosessi palkanlaskentaan päättämiseen ja siitä opinnäytetyön kirjoittamiseen oli mielestäni mielenkiintoinen. Ammattikorkeakoulun alkaessa halu suuntautumiselleni oli selvä: markkinointi. Lopulta huomasinkin pitäväni taloushallinnon laskennasta ja suuntautumiseni jakaantuivat opinnoissa taloushallintoon sekä markkinointiin. Haaveenani ei koskaan ollut suorittaa työharjoittelua tilitoimistossa, etenkin palkanlaskennassa, mutta nyt olen erittäin tyytyväinen päätöksestäni.

Suuri apu työn tekemiselle löytyi tilitoimiston henkilökunnasta, etenkin palkanlaskijoista. Heidän motivaatio kehittää toimintoja antoivat kipinän työn tekemiselle. Aiheen kiinnostavuuden lisäksi työn tarve toimi hyvänä motivaationa työn tekemiselle. Työn laatimista helpotti suuresti myös se, että toimeksiantajan kanssa oli sovittu, että tilitoimistolle tehtävää osuutta työstä tehdään työajalla. Ajallisesti työ pysyi hyvin suunnitelmassa. Ainoastaan asiakkaille jaettavan ohjeistuksen lähettäminen mainostoimistoon viivästyi suunnitellusta, jonka vuoksi liitteeksi saatiin vain oppaasta oma raakaversio. Lopullinen viimeistelty opas on kuitenkin suunniteltu jaettavaksi uusille asiakkaille ensi vuoden alusta, jolloin aikaa viimeistelyyn ja painoon riittää hyvin.

Opinnäytetyössäni ja sen aiheessa mielestäni kiteytyy hyvin oma oppimiseni sekä valitsemani suuntauksat. Mielestäni taloushallinto ja markkinointi eivät enää eroa toisistaan vaan enemmänkin tukevat laajalti toisiaan. Toimeksiannon tehneen tilitoimiston liiketoiminnan pyörittämiseenkin kuuluu paljon asiakas- ja myyntityötä. Markkinoinnilta ei pääse karkuun tilitoimistoonkaan ja tämä on hyvä asia. Koen työni tukevan omaa oppimistani sekä lisänneen varmennusta omiin valintoihini. Uskon työn aiheen olevan ajankohtainen, sillä tilitoimistot tarvitsevat vielä kehitystä palveluidensa markkinomisessa sekä laadullisen asiakaspalvelun tarjoamisessa. Työvaiheiden automatisoinnin myötä asiakas- ja myyntityö on yhä merkittävämmässä roolissa tilitoimiston liiketoiminnassa.

LÄHTEET

AHVENIEMI, J. 2014. Auktorisointi arvossaan. Saldo [digilehti] 4, 5. [Viitattu 2014-11-18]. Saatavissa:

<http://issuu.com/mcypress/docs/saldo042014?e=2237972/9728253>

BERGSTRÖM, S. ja LEPPÄNEN, A. 2008. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

BUTTLE, F. 2009. Customer relationship management. Oxford: Elsevier Ltd.

HAKOLA, L., KANANEN, M. ja VUORIO, M. 2013. Meidänkin pitää muuttua!: Havaintoja tilitoimistojen kehittämisestä. Opinnäytetyö. [Viitattu 2014-11-19]. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60356/JAMKJULKAISUJA1512013_web.pdf?sequence=1

HELLMAN, K. 2003. Asiakastavoitteet ja – strategiat. Juva: WSOY.

HIRSIMÄKI, K. 2014. Hallituksen uudet kasvot. Saldo [digilehti] 4, 26–29. [Viitattu 2014-11-18]. Saatavissa:

<http://issuu.com/mcypress/docs/saldo042014?e=2237972/9728253>

KAUPPALEHTI 2010. SILTA: Yhä useampi yritys ulkoistaa HR-toimintojaan. Lehdistötiedote 18.3.2010. [Viitattu 2014-10-05]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?direct=true&selected=kaikki&industry=&oid=20100301/12689060347840>

LAHTI, S. ja SALMINEN, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

LEHIKONEN, R. ja TÖYRYLÄ, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Liettua: BALTO print.

MCIVOR, R. 2011. Outsourcing done right. Industrial Engineer; Jan 2011; 43, 1; ABI/INFORM Global pg. 30. Lehtiartikkelitietokannat. Monihaku. [Viitattu 2014-11-18]. Saatavissa: www.nelliportaali.fi

MÄNTYNEVA, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: WSOY.

REINBOTH, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

STORBACKA, K. ja LEHTINEN, J. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy

SYVÄNPERÄ, O. ja TURUNEN, L. 2014. Palkkavuosi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

TALOUSHALLINTOA HYVÄLLÄ FIILIKSELLÄ 2014. Finanssi [digilehti] 1, 20–21. [Viitattu 2014-11-18]. Saatavissa:

http://issuu.com/trustkapital/docs/finanssi_2014__nro_1_trust_kapital_?e=11490555/7405275

TALOUSHALLINTOLIITTO 2009a. TAL-STA4 - Palkanlaskentapalvelu. [viitattu 2014-09-20]. Saatavissa:

<http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/tal-laatu/taloushallintoliiton-toimialasta/tal-sta4-palkanlaskentapalvelu/>

TALOUSHALLINTOLIITTO 2009b. PHT-opas. [verkkodokumentti] [viitattu 2014 -09-20]. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto-fi.directo.fi/jasensivut/jasenpalvelut-ja-edut/pht-opas/>

TALOUSHALLINTOLIITTO 2014c. [Viitattu 2014 -10-05] Saatavissa: <http://www.taloushallintoliitto.fi/media/ajankohtaista/?x63312=1793245>

TEM TOIMIALAPALVELU 2011. Toimialaraportit. Taloushallinnon palvelut. [Viitattu 2014-10-11]. Saatavissa: http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2112/Taloushallinnon_palvelut_lokakuu_2011.pdf

TILISANOMAT 2011. Palkkahallinnon ulkoistamissopimuksia tehdään yhä useammin. [Viitattu 2014-10-06] Saatavissa: <http://www.tilisanomat.fi/content/palkkahallinnon-ulkoistamissopimuksia-tehd%C3%A4%C3%A4n-yh%C3%A4-useammin>

LIITE 1: HAASTATTELULOMAKE TOIMITUSJOHTAJALLE

Tilitoimiston toimitusjohtajan haastattelu

Haastattelun tehtävänä on saada tietoa palkanlaskennan uuden asiakkuuden hallinnasta ja sen kehittämistarpeista.

1. Onko teillä palkanlaskennan asiakassuhteisiin liittyviä tavoitteita, millaisia?

Miten aiotte päästä näihin tavoitteisiin?

2. Aiheuttaako asiakkaan palkanlaskennan heikko tuntemus ylimääräistä (laskuttamatonta) työtä tilitoimistolle? Jos aiheuttaa, niin millaista?

3. Uskotko, että ohjeistuksella olisi mahdollista vaikuttaa asiakkaan toimintaan?

4. Uskotko, että ohjeistuksella saataisiin vähennettyä palkanlaskennan ylimääräistä työtä?

Kysymykset liittyen ohjekirjaan

5. Millaisena haluatte asiakkaiden näkevän yrityksenne?

Miten ohjekirja voisi tukea haluttua yrityskuvaa?

6. Mitä ohjekirjan tulisi ehdottomasti sisältää palkanlaskennasta?

7. Muita toiveita ohjekirjan sisällöstä tai ulkoasusta?

LIITE 2: HAASTATTELULOMAKE PALKANLASKIJOILLE

Palkanlaskijoiden haastattelu

Haastattelun tehtävänä on saada tietoa palkanlaskennan uuden asiakkuuden hallinnasta ja sen kehittämistarpeista.

Uuden asiakkuuden hallinta

1. Mitkä asiat yleensä aiheuttavat ongelmia uuden asiakkaan palkanlaskennassa?

2. Mitkä asiat vievät eniten aikaa palkanlaskennan asiakkuutta aloitettaessa?

3. Listaa alle järjestyksessä uuden asiakkuuden perustamisen työvaiheet.

Työvaiheet ennen palkanlaskennan aloittamista.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

4. Oletko havainnut mitään puutteita asiakassopimuksissa palkanlaskentaan liittyen? Jos olet, niin mitä?

5. Mitä haluaisit, että myyjät ottaisivat palkanlaskentaa sopiessa huomioon?

6. Kaipaanko henkilökohtaista keskustelua asiakkaan kanssa?

☐ Kyllä

☐ En

☐ En osaa sanoa

Palkanlaskennan ohjekirja asiakkaille

7. Miten uskot asiakkaiden paremman palkanlaskennan ymmärryksen helpottavan kommunikointia ja yhteistyötä asiakkaan kanssa?

8. Listaa alle asioita, mitkä asiakkaan tulisi toimittaa palkanlaskijalle ennen palkanlaskennan aloittamista.

9. Mitä seuraavista haluaisit sisällyttää asiakkaalle annettavaan ohjekirjaan?

☐ Toimitettavat tiedot palkanlaskentaa varten

☐ Työnantajasuoritukset

☐ Vuosi-ilmoitus

☐ Luontoisedut

☐ Päivärahat ja kilometrikorvaukset

☐ Pakolliset vakuutukset

☐ Muu, mikä? _____

10. Mitä haluaisit ohjekirjan kertovan edellä valitsemistasi aiheista?

11. Miten uskot, että uudet asiakkaat hyötyvät palkanlaskennan ohjekirjasta?

12. Miten uskot, että palkanlaskijat hyötyvät ohjekirjasta?

LIITE 3: PALKANLASKIJOIDEN OHJEISTUS



PALKANLASKENTA

- uuden yrityksen perustaminen

Sisältö

1. Johdanto	3
2. Yrityksen perustaminen palkanlaskentaan	4
2.1. Yrityksen palkanlaskentatiedot	5
2.2. Palkkalajien hakeminen	6
2.3. Tilikartan hakeminen	7
2.4. Palkanlaskennan vuodenvaihte	8
3. Henkilötietojen syöttäminen	9
3.1. Työntekijän perustiedot	9
3.2. Verotiedot	10
3.2.1. A-verokortti	10
3.2.3. B-verokortti	11
3.2.3. Porrasverokortti	12
3.3. Palkkatiedot	13
3.4. Luontoisedut	14
3.4. Ulosotto	15
3.4.1. Ulosotto 1/3 osa nettopalkasta	15
3.4.2. Ulosotto suojaosuus	16
3.5. Lomatiedot	17
4. Palkkalajien lisääminen	18
4.1. Perustiedot 1	19
4.2. Perustiedot 2	20
5. Palkkaerittelyn tiedot	21
6. Eläkelaitokset	23
7. Ammattiyhdistykset	24

LIITE 4: TRUST ACCOUNTS TKG OY – PALKANLASKENTA: OPAS ASIAKKAILLE

TIEDOT PALKANLASKENTAA VARTEN

Ennen palkanlaskennan aloitusta:

- > Kopiot työsopimuksista
- > Verokortit
- > Tiedot luontoiseduista
- > Ay-jäsenmaksusopimukset
- > Tiedot mahdollisista ulosotoista
- > Sopimukset palkkatuen saajista ja Kela-etuuksista
- > Noudatettava työehtosopimus
- > Tiedot vakuutusyhtiöistä ja sopimusnumerot
 - TyEL ilmoitus menettely (kk vai vuosi)
- > Palkkaa nostavien omistajien tiedot (YEL vai TyEL)
- > Palkkakortit (*edelliseltä palkanlaskijalta*)
- > Lomapalkkavelka-laskelma (*edelliseltä palkanlaskijalta*)

Kuukausittain:

- > Työtunnit ja tiedot mahdollisista lisistä
- > Matkalaskut
- > Tiedot palkkaennakoista
- > Tiedot lomista ja muista poissaoloista

Uudelta työntekijältä:

- > Verokortti
- > Työsopimus
- > Tiedot luontoiseduista ja mahdollisista ulosotoista

*Toimitathan tarvittavat aineistot
palkanlaskijallesi hyvissä ajoin ennen
palkanmaksupäivää.*



Trust Accounts TKG Oy
PL 25 (Käsityökatu 43, 2.kerros)
70101 KUOPIO
030 640 4070
info@trustaccounts.fi
www.trustaccounts.fi



Trust Kapital Group TKG Oy
PL 25, 70101 KUOPIO
030 6886 600
info@trustkapital.fi
www.trustkapital.fi



MIKSI ULKOISTAA PALKANLASKENTA TILITOIMISTOOMME?

Trust Accounts on yritystalouden asiantuntija. Yrityksen palveluvalikoima kattaa kirjanpito-, palkanlaskenta- ja asiantuntijapalvelut. Trust Accounts huolehtii yrityksesi taloushallinnosta puolestasi, jolloin voit kohdentaa resurssit ydinliiketoimintaasi.

> Asiakkaanamme sinua palvelevat palkanlaskentaan erikoistuneet, kokeneet ammattilaiset.

> Laadukkaana palkanlaskentapalvelumme avulla säästät aikaa ja rahaa.

> Sairaustapaukset tai lomat eivät vaikuta palkanlaskentaan ja maksuun toimivan varhenkilöjärjestelmämme avulla.

> Voit ulkoistaa palkanlaskennan meille joko osana muuta taloushallintoa tai erillisenä palveluna. Laadimme palvelukokonaisuuden asiakaskohtaisesti.

Palkanlaskija toimii yrityksesi palkkahallinnon apuna ja ohjeistaa sinua tarvittaessa palkanlaskentaan liittyvissä asioissa.

Työnantaja huomioithan seuraavat:

> Pakolliset vakuutukset

Yrittäjän vakuutukset:

Yrittäjän eläkevakuutus (YEL)
YEL on yrittäjän pakollinen eläkevakuutus.
Tarkistathan, kuulutko YEL:n piiriin.

Työntekijän vakuuttaminen:

Sosiaaliturvamaksu
Työeläkemaksu
Tapaturmavakuutusmaksu
Työttömyysvakuutus
Ryhmähenkivakuutus

Lisätietoja vakuutuksista saat omalta vakuutusyhtiöltäsi.

> **Työnantajasuoritukset** (ennakonpidätys ja sotumaksu) ilmoitetaan ja maksetaan palkanmaksua seuraavan kuukauden 12. päivään mennessä kausiveroilmoituksella.

> Luontoisedut

Luontoisedulla tarkoitetaan veronalaista tuloa, jonka työnantaja on palkansaajalle muuten kuin rahallisesti korvannut (esim. autoetu, ravintoetu, asuntoetu)

Lisätietoja luontoiseduista löydät vero.fi - sivulta.

> Päivärahat ja kilometrikorvaukset

Työhön liittyvästä matkasta on tehtävä matkalasku, johon tulee liittää matkaan liittyvät maksukuitit.

Matkalaskussa tulee ilmetä lähtö- ja paluuaika, kilometrit, matkan syy ja tarkoitus.

> Palkanlaskijaltasi voit kysyä valmiita lomakkeita matkalaskun tekemiseen.

Lisätietoa matkakustannusten korvauksista löydät vero.fi - sivulta.

> Sairauspäiväraha

Jos työntekijäsi sairaus kestää yli 10 arkipäivää, voit saada Kelalta korvausta sairausajalta maksettavasta palkasta.

! Sairauspäiväraha tulee hakea viimeistään kahden kuukauden kuluttua sairastumispäivästä.

Lisätietoa sairauspäivärahasta sekä muista Kelan etuuksista löydät kela.fi - sivulta.

> Palkkojen vuosi-ilmoitus

Jokaisen työnantajan ja muun tiedonanto- velvollisen on annettava vuosittain ilmoitus maksamistaan palkoista ja muista suorituksista verottajalle seuraavan vuoden tammikuun loppuun mennessä. Nämä tiedot annetaan vuosi-ilmoituksella.

Lisätietoa vuosi-ilmoituksesta löydät vero.fi - sivulta.